



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti akciové společnosti pomocí aplikace metody Balanced Scorecard  
The Performance Evaluation of the Stock Company Based on the Balanced Scorecard

Student:	Katarzyna Czerná
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Katarzyna Czerná**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: Hodnocení výkonnosti akciové společnosti pomocí aplikace metody  
Balanced Scorecard  
The Performance Evaluation of the Stock Company Based on the  
Balanced Scorecard

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku
  3. Charakteristika podniku
  4. Aplikace metody Balanced Scorecard v podmínkách Těšínské tiskárny, a. s.
  5. Návrhy a doporučení pro zkoumanou akciovou společnost
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment, systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

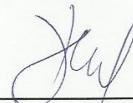
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 6. 5. 2016

*Katarzyna Czerná*

Katarzyna Czerná

# OBSAH

<b>OBSAH.....</b>	<b>3</b>
<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>6</b>
2.1 VÝKONNOST PODNIKU .....	6
2.2 TYPOLOGIE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	8
2.2.1 <i>Tradiční přístupy</i> .....	9
2.2.2 <i>Moderní přístupy</i> .....	12
2.2.3 <i>Komplexní analytické přístupy</i> .....	14
2.3 BALANCED SCORECARD .....	17
2.3.1 <i>Perspektiva finanční</i> .....	18
2.3.2 <i>Zákaznická perspektiva</i> .....	19
2.3.3 <i>Perspektiva interních podnikových procesů</i> .....	21
2.3.4 <i>Perspektiva učení se a růstu</i> .....	22
2.3.5 <i>Hodnocení BSC</i> .....	24
2.4 STRATEGIE A BALANCED SCORECARD .....	25
<b>3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>27</b>
<b>4 APLIKACE METODY BALANCED SCORECARD V PODMÍNKÁCH TĚŠÍNSKÉ TISKÁRNY, A. S. ....</b>	<b>30</b>
4.1 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU Z POHLEDU FINANČNÍ PERSPEKTIVY .....	30
4.1.1 <i>Měřítka pro finanční perspektivu</i> .....	30
4.2 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU Z POHLEDU ZÁKAZNICKÉ PERSPEKTIVY .....	37
4.2.1 <i>Měřítka pro zákaznickou perspektivu</i> .....	37
4.3 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU Z POHLEDU PERSPEKTIVY INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	42
4.3.1 <i>Měřítka pro perspektivu interních podnikových procesů</i> .....	42
4.4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU Z POHLEDU PERSPEKTIVY UČENÍ SE A RŮSTU .....	47
4.3.2 <i>Měřítka pro perspektivu učení se a růstu</i> .....	47
<b>5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZKOUMANOU AKCIOVOU SPOLEČNOST .....</b>	<b>52</b>
5.1 FINANČNÍ PERSPEKTIVA .....	52
5.2 ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA .....	53
5.3 PERSPEKTIVA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ .....	54
5.4 PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU .....	54
<b>6 ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>62</b>

# 1 ÚVOD

Ekonomická krize, jež zasáhla v roce 2008 celý svět, způsobila, že mnoho podniků zaznamenalo nevyhnutelný pokles výkonnosti, co v mnoha případech vedlo k jejich zániku. I když se ekonomická situace v současné době již zlepšuje, podniky stále čelí silným konkurenčním vlivům a globálním tendencím podnikatelského prostředí. Pro správné fungování podniku a jeho zdraví je tedy nezbytné, aby se vedení zabývalo komplexní analýzou situace vně i uvnitř firmy. Dalším velice důležitým prvkem je rovněž firemní strategie, její bezchybná formulace a následná implementace.

Z tohoto důvodu bylo zvoleno téma bakalářské práce „Hodnocení výkonnosti akciové společnosti pomocí aplikace metody Balanced Scorecard“. Tato komplexní metoda hodnocení výkonnosti podniku všechny tyto stránky zachycuje, věnuje se nejenom otázkám kvantitativním, ale rovněž kvalitativním, a proto v dnešním podnikatelském prostředí nabývá na významu.

Cílem této práce je aplikace metody BSC na celý podnik Těšínská tiskárna, a. s., a tímto způsobem komplexně zhodnotit její výkonnost dle vybraných klíčových ukazatelů pro oblast finanční, zákaznickou, interních podnikových procesů, učení se a růstu. Zároveň se tato analýza pokusí odhalit slabá místa podniku, respektive oblasti, v nichž by mohlo dojít ke zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí. V teoretické jsou nejprve charakterizovány základní teoretické poznatky, jež se vztahují k výkonnosti podniku a jejímu hodnocení, dále je zde uvedena typologie měření výkonnosti podniku. Teoretická část se následně již podrobně věnuje metodě BSC. Jsou zde charakterizovány zejména čtyři perspektivy dle definic zakladatelů této metody Roberta S. Kaplana a Davida P. Mortona, tedy perspektiva finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Dále pak jsou v této části uvedeny výhody spojené s BSC a způsoby propojení strategie podniku s metodou Balanced Scorecard.

V praktické části je tato metoda následně použita pro hodnocení výkonnosti v prostředí akciové společnosti Těšínská tiskárna. Po úvodním představení podniku následuje vymezení a analýza měřítek pro hodnocení jeho výkonnosti z hlediska všech čtyř perspektiv. V oblasti finanční perspektivy se jedná o ukazatele rentability, likvidity a aktivity. V následujících perspektivách je pozornost věnována ukazatelům, jež jsou pro Těšínskou tiskárnu, a. s. klíčové. Pro potřeby napojení na strategii, ke každé perspektivě jsou přiřazeny konkrétní dílčí strategie, jež v budoucnu mohou přispět k naplnění hlavních podnikových cílů. V závěru jsou pak uvedeny i návrhy a doporučení pro oblasti s prostorem a potenciálem pro zlepšení výkonnosti.

Výběr akciové společnosti Těšínská tiskárna není nahodilý. Jedná se o firmu podnikající v oblasti polygrafického průmyslu, jež v posledních letech prochází velice problematickým obdobím, a to jak v České republice, tak i v globálním měřítku. Proto výkonnost podniku lpícího na tradici a silné firemní kultuře, jež ustál období ekonomické krize a zaujímá stabilní místo mezi podnikatelskými subjekty ve svém oboru je velice zajímavým tématem pro zkoumání.



## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU**

Pro hodnocení výkonnosti podniku je nejprve nezbytné definovat základní pojmy, jež se k tomuto tématu vážou. Tato část je proto věnována teoretickým východiskům, a to jak výkonnosti podniku obecně, tak i konkrétní metody Balanced Scorecard.

### **2.1 Výkonnost podniku**

V ekonomické literatuře existuje mnoho způsobů vymezení podstaty výkonnosti podniku. Vzhledem k jejímu interdisciplinárnímu charakteru je tento pojem definován různě. Stoner, Freeman a Gilbert (1997) hovoří o míře účinnosti a efektivnosti; míře dosahování vyznačených cílů. Slovník určil výkonnost jako dosažení nejlepších výsledků ve výrobě, distribuci a následných službách, a to s využitím minimální úrovně nákladů. Šulák a Vacík (2005, str. 7.) se ve své definici zaměřili na schopnost podnikatelského subjektu nejlépe zhodnotit investice vložené do vlastních podnikatelských aktiv.

Tato různorodost přístupů umožňuje identifikaci mnoha činitelů výkonnosti. A. Jaki (2012) je ve své knize popsal následovně:

- výkonnost věcná – spojena s realizací podnikové mise,
- ekonomická – maximalizace vztahu mezi efekty a náklady,
- technická a výrobní – optimalizace výběru i využití zdrojů,
- jakostní,
- společenská,
- eticko-kulturní,
- behaviorální – realizace zájmů osob v organizaci.

Mezi primární principy výkonnosti podniku patří zejména cílové zaměření a hodnotová orientace. U této zásady, jak již bylo naznačeno v pojetí Stonera, Freemana a Gilberta, je vhodné rozlišovat dvě stránky výkonnosti. Jedná se tedy o efektivnost a účinnost. Efektivnost se zabývá aspektem samotné uskutečňované činnosti – docílením nejlepšího možného vztahu mezi vstupy a výstupy. Účinnost se zabývá způsobem, jakým dochází k uskutečňování konkrétní činnosti.

Během hodnocení výkonnosti podniku je rovněž nezbytné uvědomit si její další zásadní charakteristiku – subjektivitu. Tato vlastnost zachycuje skutečnost, že úhel pohledu různých

zájmových skupin, které mají ke společnosti určitý vtaah, se zásadně liší. V tomto případě za elementární *stakeholdery* je možno považovat:

- vlastníky,
- manažéry,
- zákazníky,
- věřitelé,
- zaměstnance.

Vlastníci se zajímají o maximální možné zhodnocení kapitálu, jež do podniku vložili. Dalším kritériem je i co možná nejkratší období tohoto zhodnocení.

Skupina manažérů zvažuje stabilitu podílu podniku na trhu, nízkou úroveň nákladů, peněžní toky, likviditu, rentabilitu, věrnost zákazníků, apod.

Zákazníci dávají přednost předvídání a uspokojování jejich potřeb, a to produktem ve vysoké kvalitě a za příznivou cenu.

Pro věřitele je klíčová schopnost podniku vyrovnávat vlastní závazky a zaměstnanci se zaměřují na vhodné pracovní podmínky a výši jejich ohodnocení.

V poslední době, ve které se projevuje zájem o společenskou odpovědnost firem, se vyskytuje rovněž hodnocení z hlediska vztahu k životnímu prostředí a menšinám, z hlediska serióznosti a zapojení do charitativních akcí.

Jako všechny oblasti ekonomického života, i oblast výkonnosti a jejího měření se v průběhu let značně vyvíjela. Do druhé poloviny 20. století se vyskytuje zaměření pouze na výkonnost firmy v obzoru operativním nebo taktickém. Cílem společnosti je maximální úroveň hospodárnosti. Měření výkonnosti je postaveno na výsledku hospodaření. Nejčastěji se používá rozklad vrcholových měřítek. Sedmdesátá a osmdesátá léta minulého století pak přináší mnoho novinek. Podniky hledají inovativní způsoby měření výkonnosti, snaží se postihnout rovněž vliv na budoucnost podniku. Narůstá zájem o celopodnikový pohled, hodnocení investic a hodnoty podniku. Oblíbenou volbou pro měření výkonnosti jsou syntetická kritéria (MVA, CFROI, obnovení EVA). Objevuje se takové množství měřítek, že Meyers (1996) se zmiňuje dokonce o *Metric Wars*. Z důvodu harmonizace účetnictví dochází také k navýšení významu informací pocházejících z účetnictví.

V devadesátých letech minulého století odborníci přichází s názorem na podnik jako finanční investici a socioekonomický systém. Vzniká na příklad měřítko *Shareholder Value Added*, jehož autorem je Alfred Rappaport.

V současnosti se oblast měření výkonnosti neustále vyvíjí. Následkem ekonomické fáze recese dochází k přechodu od tržních informací (o výkonnosti) k ostatním, méně emočním i citlivým přístupům. Je zaznamenáván rovněž proces globalizace (např. konvergence Mezinárodních standardů finančního výkaznictví s americkými standardy). Dále pak pokračuje tendence změny formalizovaných systémů měření výkonnosti na coaching a tendence propojování sociální stránky a stránky životního prostředí při měření výkonnosti<sup>1</sup>.

## 2.2 Typologie měření výkonnosti podniku

Jak již bylo v předchozí části stručně nastíněno, pro měření výkonnosti podniku vzniklo mnoho různých metod a měřítek. Ty se navzájem liší zdroji využívaných informací i samotným přístupem k hodnocení výkonnosti. Jak však zdůrazňují Dudycz a Brycz (2006), podstatou všech typologií je účinnost měření a adekvátnost výsledků, jež později budou přetransformovány ve vhodné opravné aktivity a tímto způsobem zlepší chod podnikatelského subjektu.

Tvorba vlastního funkčního systému hodnocení výkonnosti znamená pro organizaci velice objemný a komplikovaný úkol. V této situaci je proto vhodné vypracovat si jistý seznam koncepční otázek, jež fázi tvoření usnadní. Tyto otázky se mezi jinými mohou týkat:

- účelu měření výkonnosti a činitelů, jež k tomuto měření motivují,
- nastavení referenčních prvků pro vyhodnocování,
- zachycení všech aspektů výkonnosti,
- faktoru času,
- zodpovědnosti za prováděné měření.

Dle Šuláka a Vacíka (2005) je následně možno vybírat z těchto přístupů k měření výkonnosti:

- tradiční přístupy,
- moderní přístupy,
- komplexní přístupy.

---

<sup>1</sup> Jak říká Jaroslav Wagner (2009, s. 198) – „postavme měření výkonnosti na třech vyvážených pilířích odrážejících tři základní dimenze každé lidské činnosti – ekonomickou, sociální a životního prostředí.“

### 2.2.1 Tradiční přístupy

U této skupiny ukazatelů je za primární cíl podnikatelského subjektu považována maximalizace zisku. Jedná se tedy o aplikaci technik finanční analýzy. Jejím účelem je komplexní rozbor finanční kondice společnosti, vyvozování závěrů a následné stanovení dalšího postupu, jež přispěje k příznivému budoucímu vývoji podniku.

Ukazatelé finanční analýzy jsou pro měření výkonnosti společnosti nezbytné. Samostatné využívání těchto informací je však kritizováno, a to z důvodu jejich koncentrace na výsledcích minulého období a nezachycování některých podstatných zkušeností (podnikatelské riziko, inflace, zkušenosti zaměstnanců, kvalita výrobků a služeb, apod.).

Mezi informační zdroje pro zpracovávání finanční analýzy patří nejen výkazy finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz CF) a výkazy vnitropodnikového účetnictví, ale rovněž externí informace o konkurenci (ČSÚ, Obchodní věstník).

Dle Pavelkové a Knápkové (2012) je možno ukazatelé využívané k měření výkonnosti tradičními přístupy rozdělit do těchto kategorií:

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- poměrové ukazatele,
- pyramidové soustavy poměrových ukazatelů,
- souhrnné ukazatele.

**Absolutní ukazatelé** jsou data pocházející z účetních výkazů, jež poskytují obraz o rozsahu konkrétních skutečností (Šulák, Vacík, 2005). Pokud se jedná o zachycení určitého stavu, hovoří se o stavových ukazatelích (rozvaha). V případě, že se jedná o zachycení informací během konkrétního časového intervalu, hovoří se o ukazatelích tokových (výkaz zisků a ztrát, CF). U absolutních ukazatelů je možno provádět horizontální i vertikální analýzu.

**Rozdílové ukazatele** jsou vyjádřením rozdílu souhrnů určitých položek stavových veličin. Zde patří ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK). Jedná se o část dlouhodobého kapitálu, která přesahuje úroveň stálých aktiv. Slouží k financování jisté části oběžného majetku (Žák a kol., 1999).

**Poměrové ukazatele** představují podíl dvojice absolutních ukazatelů navzájem souvisejících. Lze je rozdělit do několika souborů (Dluhošová, 2011):

- ukazatele finanční stability a zadluženosti,
- ukazatele rentability,

- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.

**Ukazatele finanční stability a zadluženosti** se zabývají strukturou zdrojů podnikového financování, tedy poměrem vlastních a cizích zdrojů. Za nejdůležitější ukazatel dlouhodobé stability je považován *podíl vlastního kapitálu na aktivech*. Zobrazuje, do jaké míry podnik dokáže pokrýt svůj vlastní majetek pouze z vlastních zdrojů (finanční samostatnost). Dále zde patří ukazatel *finanční páky*, který zachycuje účast cizích zdrojů (v případě optimálního a odpovídajícího zadlužení) na navýšení celkové výnosnosti vlastního kapitálu. (Nývtová, Marinič, 2010). *Celkové zadlužení* vyjadřuje rozsah financování aktiv dluhy. Mezi ukazatele analyzující schopnost splácet dluh patří *úrokové krytí* (krytí nákladů na cizí kapitál z provozního zisku).

**Ukazatele rentability** (Synek, Kislingerová a kol., 2010) hodnotí čistý výsledek úsilí podniku. Vyjadřují složený vliv likvidity, zadluženosti i aktivity na čistý zisk podnikatelského subjektu. Rentabilitu je možno vyjádřit poměrem zisku a vloženého kapitálu. Podle druhu použitého kapitálu je pak rozlišována: *rentabilita aktiv (ROA)*, *rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*, *rentabilita tržeb (ROS)*.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (2.1)$$

$$ROS = \frac{EAT}{TRŽBY} \quad (2.2)$$

$$ROA = \frac{EBIT}{AKTIVA} \quad (2.3)^2$$

**Ukazatele likvidity** sledují způsobilost společnosti dostát svým splatným závazkům. Jedná se proto o poměr aktiv (dle jejich likvidnosti) ke krátkodobým cizím zdrojům. Rozlišuje se tři úrovně likvidity: běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Jak hovoří Dluhošová (2011), tyto ukazatele je příhodné použít společně s *ukazateli struktury oběžných aktiv*.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

---

<sup>2</sup> Pro interní využití v podniku je možno použít i vzorec s EAT.

**Ukazatele aktivity** se zabývají hodnocením míry efektivnosti podnikového hospodaření s aktivy. Jedná se o dobu a rychlost obratu. Ty jsou sestavovány pro jednotlivé složky aktiv (pohledávky, zásoby, fixní aktiva, oběžná aktiva, celková aktiva). Doba obratu je stanovena jako podíl konkrétních stavových položek k položkám tokovým. Rychlost obratu je obrácenou hodnotou předchozího ukazatele.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.7)$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.8)$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.9)$$

**Ukazatele kapitálového trhu** sledují hodnocení trhem, a to jak minulé aktivity podniku, tak predikci do budoucna. Údaje jsou čerpány z účetních zdrojů a zdrojů z kapitálového trhu. Patří zde na příklad: *čistý zisk na akcii (EPS)*, *Price-Earnings Ratio (P/E)*, *Market-to-Book-Ratio* nebo *účetní hodnota akcie (Book Value per Share)*.

Principem **pyramidových soustav poměrových ukazatelů** je postupný rozklad vrcholového ukazatele, jež adekvátně reprezentuje primární cíl podniku, na dílčí ukazatele. Jedná se tak o rozpoznání vzájemným vztahů mezi poměrovými ukazateli a vyčíslení jejich vlivu na ukazatel vrcholový. Jak zdůrazňuje Dluhošová (2011), pokud je soustava ukazatelů správně zkonstruována, umožňuje zhodnocení výkonnosti podniku v dimenzi minulé, současné i budoucí. Tímto způsobem je mezi jinými možno rozložit ukazatel *ROE*, a to pomocí Du Pontovy rovnice.

**Souhrnné ukazatele** patří mezi specifické techniky finanční analýzy, jelikož se snaží o komplexní zachycení finanční situace a výkonnosti podniku v podobě jediného čísla. V odborné literatuře jsou těmto ukazatelům přiřazeny pojmy: systém včasného varování a predikční modely finanční úrovně. Jejich hlavním úkolem je rychlá identifikace důvodů pro nestabilitu podniku, jež mohou varovat před jeho úpadkem. Predikční modely finanční úrovně je možno rozdělit do dvou skupin. Jedná se o bankrotní a ratingové modely.

Bankrotní modely postihují možnost úpadku podniku. Mezi nejvýznamnější patří Altmanův, Beaverův nebo Taflerův model.

Ratingové modely se zajímají o potenciální zhoršení finanční úrovně společnosti. Zde je možno zařadit např. Tamariho model, Kralickuv Quick-test nebo rychlý test.

### 2.2.2 Moderní přístupy

Pokusy odstranit (nebo minimalizovat) hlavní problémy, jež se pojí k hodnocení výkonnosti podniku použitím technik finanční analýzy, vedly k vytvoření nových, hodnotově orientovaných měřítek. Jako moderní přístupy pro hodnocení výkonnosti podniku jsou tak označovány tržní přidaná hodnota (*MVA*), ekonomická přidaná hodnota (*EVA*), ukazatel rentability investic stanovený na základě peněžních toků (*CFROI*).

**Měřítko EVA** (*Economic Value Added*) vzniklo v roce 1993 v americké poradenské firmě Stern Stewart & Co. Základním důvodem pro jeho vytvoření bylo úsilí motivovat podnikové manažery k zaměření na zvyšování hodnoty pro akcionáře (Dluhošová, 2011). Jak vysvětluje Wagner (2009), je ekonomická přidaná hodnota vnímána hlavně jako měřítko výkonnosti podniku jako ekonomického celku z pohledu investorů.

EVA vychází z interních informací podniku a ekonomického pojetí zisku. Ekonomický zisk zohledňuje všechny zdroje, jež byly vynaloženy na financování činnosti podniku. Uvažuje se tedy jak o nákladech na cizí kapitál, tak i o ceně kapitálu vlastního. Obecně řečeno, ekonomická přidaná hodnota je vyjádřena rozdílem čistého provozního zisku po zdanění (*NOPAT*) a celkovými náklady kapitálu. Jak je z této definice patrné, nová ekonomická přidaná hodnota vzniká v případě, pokud EVA dosahuje kladné úrovně. Nárůst úrovně ukazatele EVA však není za každých okolností signálem růstu hodnoty podniku. Mařík a Maříková (2005) zdůrazňují, že pokles hodnoty podniku je možný i v situaci zvyšování ekonomické přidané hodnoty. Takováto situace může nastat v případě silícího rizika nebo nedostatečné úrovně obnovy majetku<sup>3</sup>.

Tento vzorec vychází z provozního zisku. Existuje však i druhý způsob vyčíslení hodnoty ukazatele EVA, a to na základě hodnotového rozpětí, které zobrazuje ekonomickou rentabilitu (Dluhošová, 2011). Jedná se o rozdíl dosažené rentability a nákladů na kapitál.

Toto měřítko zachycuje výkonnost, již bylo dosaženo v konkrétním časovém intervalu. Wagner (2009) u tohoto ukazatele hovoří o tzv. projektivním přístupu k měření výkonnosti (budoucí výkonnost se vyvozuje od výkonnosti současných aktivit). Jedná se tedy o predikci budoucího vývoje na základě pro podnik současně nejdůležitějších komponentů. EVA poskytuje možnost srovnání skutečné úrovně výkonnosti s požadovanou referenční hodnotou.

---

<sup>3</sup> Větší odpisy – v podniku vázáno méně kapitálu.

V neposlední řadě je nezbytné si uvědomit, že v případě měřítka ekonomické přidané hodnoty je vytvářen prostor pro výraznější aplikací subjektivního pohledu podnikatelského subjektu<sup>4</sup>.

Ukazatel EVA v průběhu let nabyl na významnosti. Je využíván nejen v oblasti měření výkonnosti firem, ale osvědčil se rovněž v případě definování jejich hodnoty nebo v případě hmotné zainteresovanosti vrcholových manažérů podniků (Žák a kol., 1999).

**Měřítko MVA** (*Market Value Added*), obdobně jako měřítko předchozí, vzniklo v poradenské firmě Stern Stewart & Co. Tento ukazatel zjišťuje, jestli podnik dokázal vytvořit hodnotu pro akcionáře.

Dle Brilmana (2002) je tržní přidaná hodnota obvykle definována jako rozdíl tržní hodnoty podniku (částka v současnosti obdržena akcionáři a investory v případě prodeje akcií) a obchodního jmění podniku (částka investovaná do podniku). Dosahování záporných hodnot ukazatele tržní přidané hodnoty (tzv. tržní hodnota ztracená) je signálem špatného výkonu manažérů podniku. Jedná se tak zde o sledování výkonnosti podniku jako by z pohledu akcionáře a rovněž poskytuje srovnání s referenční úrovní. Měřítko MVA, z důvodu vycházení z kurzu akcií, se zdá být velice přesným měřítkem podnikem vytvářeného bohatství. Dluhošová (2011) vše vysvětluje tím, že kurs akcií na efektivním akciovém trhu zachycuje všechny závažné veřejné informace. Na druhou stranu, trh často může v jisté míře rovněž reflektovat jistá přání investorů. Může pak docházet k situaci, kdy nadhodnocená očekávání investorů nebo naopak podhodnocený kurz akcie potenciálně navýší zájem dalších akcionářů. Tímto způsobem dojde k neúměrnému navýšení úrovně akciového kurzu (Nývtová a Marinič, 2010<sup>5</sup>).

Čím dál tím častěji se však vyskytuje vyčíslení MVA rovněž jako současné hodnoty budoucích EVA (Dluhošová, 2011). Odhad budoucích ekonomických přidaných hodnot je prováděn na základě předpokladu nekonečného toku prospěchu. Nevýhodou ukazatele tržní přidané hodnoty je však potenciální zkreslení skutečné hodnoty podniku, a to jako důsledek oceňování vlastního kapitálu<sup>6</sup>. Dále pak, ukazatel MVA je možno použít výhradně v případě podniků, jejichž akcie jsou obchodovány na burze. Měřítko tržní přidané hodnoty se tak používá více méně jako měřítko doplňkové (pro hodnocení výkonnosti podniku).

---

<sup>4</sup> V návaznosti na potřebné úpravy účetních informací, definování nákladů na kapitál.

<sup>5</sup> Tomuto rozporu se vyhnulo měřítko ekonomické přidané hodnoty.

<sup>6</sup> Vykazování v účetních cenách.



**Měřítko CFROI** (*Cash Flow Return On Investment*) vzniklo ve společnosti HOLT Value Associates.

Ukazatel rentability investic stanovený na základě peněžních toků zachycuje vnitřní výnosové procento za soubor konkrétních investic. Dle Wagnera (2009), přínosem, jež pochází z investice, jsou na jedné straně provozní peněžní toky, a na straně druhé rovněž čistá hodnota neodepisovaných aktiv (a to k datu likvidace investice). Tento ukazatel je založen na odhadu (provedeném odborným způsobem) budoucích peněžních toků. Tento odhad pak vychází z předpokladu finálních peněžních toků, Celý podnik je zde chápán jako soubor jednotlivých investic<sup>7</sup>.

CFROI vychází z konceptu, že objem provozního cash flow podniku v budoucích letech bude dosahovat konstantní úrovně (Kislingerová, 2001). Tato úroveň se nachází ve výši, jež se rovná cash flow za uvažované časové období.

Ukazatel CFROI je možno přirovnat spíše k poměrovým ukazatelům rentability aktiv a kapitálu. Je tomu tak zejména z důvodu, že měřítko rentability investic stanovené na základě peněžních toků neobsahuje srovnávání skutečné hodnoty výkonnosti s požadovanou referenční úrovní. Dalším obdobným prvkem k ROA je spojení výkonnosti s firmou jako celkem. Na strukturu financování zde není brán zřetel. Proto je ukazatel CFROI porovnáván s hodnotou WACC. Pokud ukazatel CFROI převyšuje hodnotu WACC, pak je v podniku vytvářena hodnota. Pokud dojde k opačné situaci, kdy CFROI je nižší než WACC, pak se hovoří o ničení hodnoty (Dluhošová, 2011).

Mezi ukazatelem rentability investic stanoveným na základě peněžních toků a ukazatelem rentability aktiv existuje závažný rozdíl, na který poukazuje Wagner (2009). Jedná se o skutečnost, že v případě ROA je analyzován prospěch<sup>8</sup> dosažený pouze během jednoho uvažovaného časového intervalu. V případě měřítka CFROI je situace zcela odlišná. Zde je analyzován prospěch, tentokrát zobrazen v podobě peněžních toků a hodnoty neodepisovaných aktiv, během celého intervalu trvání investice.

### **2.2.3 Komplexní analytické přístupy**

Mezi metody, jež na měření výkonnosti podniku pohlíží komplexně, s využitím finančních i nefinančních měřítek, patří zejména model excelence EFQM nebo metoda Balanced Scorecard.

---

<sup>7</sup> Během samotného vyčíslování je pak podnik zjednodušeně chápán jako jediná investice.

<sup>8</sup> Zobrazený jako výsledek hospodaření.

**Model excellence EFQM**, respektive jeho konečná verze, byla odborné veřejnosti představena v roce 1999 na konferenci v Ženevě. Za koncepcí tohoto modelu stojí nezisková organizace *European Foundation for Quality Management*, jejíž vznik sahá do roku 1988 (Váchal, Vochozka a kol., 2013)<sup>9</sup>.

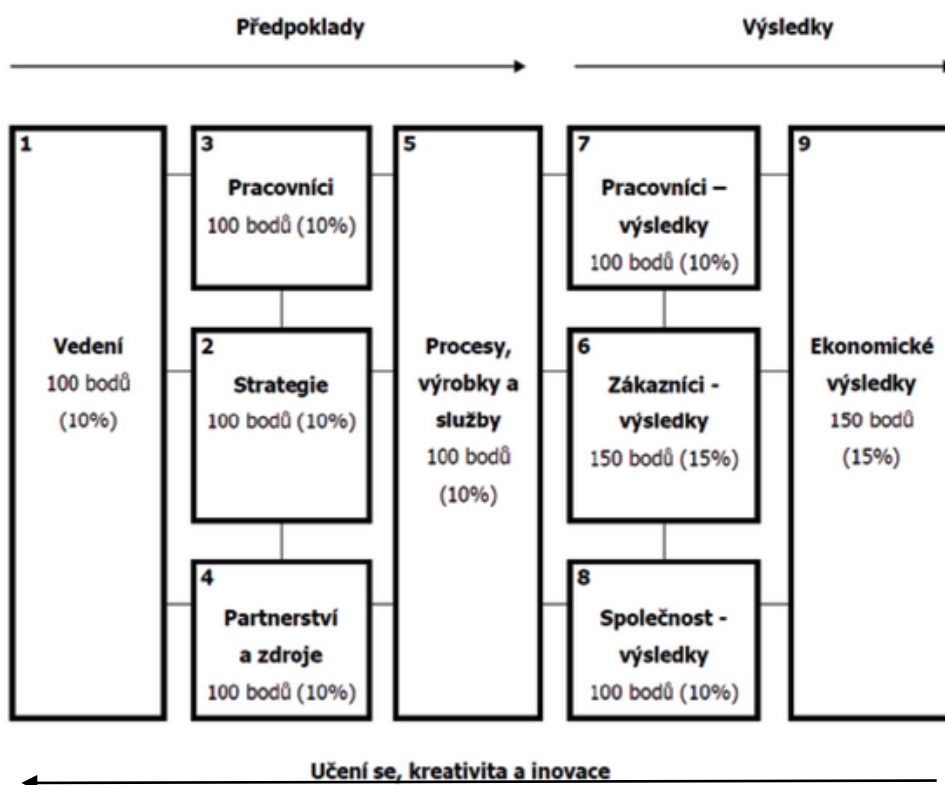
Aplikace modelu dovoluje systematicky zkoumat, sledovat a zdokonalovat manažerskou praxi v podniku (Janišová a Křivánek, 2013). Základem této koncepce je dosažení požadovaných výsledků prostřednictvím maximalizace spokojenosti zákazníků, zaměstnanců i podnikového okolí. Model se skládá z 9 hlavních, a dále 32 dílčích kritérií. Tato kritéria jsou spojena s určitými body (procentuálním podílem). Maximálně je možno dosáhnout 1000 bodů v hodnotící škále. Požadovaný výsledek se pohybuje nad hranicí 500 bodů. Nejúspěšnější evropské podniky dosahují úrovně až 800 bodů.

Mezi rámcové oblasti EFQM patří: vedení; pracovníci; strategie; partnerství a zdroje; procesy; pracovníci – výsledky; zákazníci – výsledky; společnost – výsledky; klíčové ukazatele výkonnosti. Jak je již patrné ze samotných názvů, prvních pět kritérií představuje předpoklady pro úspěšnost podniku. Vůdcovství zde zastupuje hlavní sílu pro strategii i politiku, jež jsou uskutečňovány jednotlivci pomocí partnerství, zdrojů i procesů. Výsledky jsou analyzovány zejména z hlediska spokojenosti zákazníka (přiřazena nejvyšší váha). Uvažuje se však i o uspokojení potřeb a očekávání zaměstnanců nebo společnosti, kterou podnik ovlivňuje (a je ovlivňován). Ve zpětné vazbě je pak zachycena důležitost učení se, kreativity a inovací pro vytvoření úspěšné organizace.

---

<sup>9</sup>Spojení 14 vrcholových manažerů v té době nejvlivnějších evropských společností (např. AB Electrolux, Nestlé, Philips), s cílem formulovat model manažerské úspěšnosti. Dnešní koncepce vychází z předchozího Evropského modelu TQM, a byl několikrát inovován.

Obr. 2.1 Model EFQM



Zdroj: Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 515

V České republice je model aplikován mnoha významnými společnostmi. Váchal, Vochozka a kolektiv (2013) hovoří mezi jinými o T-Mobile Czech Republic, a. s., Škoda auto, a. s. nebo Nestlé Česko, s. r. o.

Model EFQM poskytuje základ pro stabilní zlepšování podnikatelských subjektů. Jedná se o prostředek, jenž komplexně propojuje všechny stránky podnikového řízení, pomáhá identifikovat silné a slabé stránky i možný potenciál růstu. Vychází jak ze sebehodnocení podnikem, tak ze srovnání vůči ostatním konkurentům na trhu. Velkou předností modelu je zakládání si na faktických údajích, a tedy vyhnutí se pasti subjektivity.

Další metodou, jež patří mezi komplexní analytické přístupy hodnocení výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard. Jejímu detailnímu popisu jsou věnovány následující kapitoly. Dále pak je tato metoda aplikována v praktické části této práce.

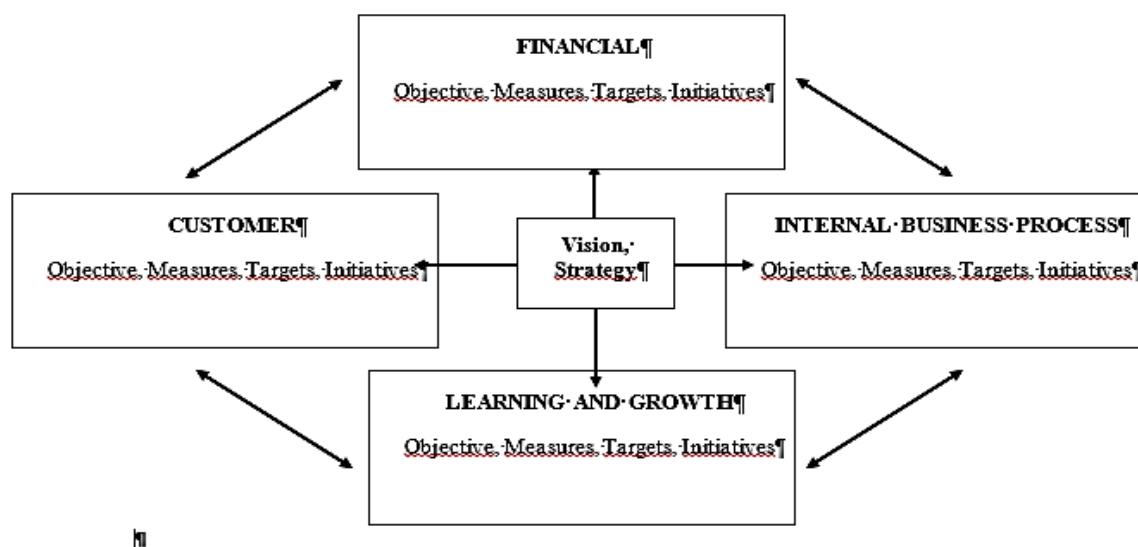
## 2.3 Balanced Scorecard

Komplexní analytická metoda pro hodnocení výkonnosti podniku Balanced Scorecard (BSC) byla vypracována začátkem devadesátých let 20. století profesorem Harvard Business School Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem, prezidentem firmy Nolan Norton. Práce na její tvorbě vycházely zejména z názoru, že měření výkonnosti firem použitím základních účetních výkazu je již dále nepostačující. Finanční ukazatele tak měly působit soudobému podniku pouze omezení ve vytváření budoucí hodnoty (Kaplan, Norton, 2006).

Tímto způsobem uvažování byly položeny základy pod komplexní systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, tedy BSC. Pomocí aplikace Balanced Scorecard je odstraněn rozpor mezi potřebou dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku a nepružným modelem finančního účetnictví. Zajímavostí je, že samotný název metody je obdobou analytického měření výkonnosti ve sportovních statistikách (např. v hokeji).

Pokud se jedná o podstatu této metody, základním principem je úzká návaznost cílů a měřítek BSC na vizi a strategii podniku<sup>10</sup>. Jsou zde respektovány tradiční finanční ukazatele (zachycení minulých finančních aktivit). Balanced Scorecard však pokračuje dále, přesahuje izolaci, a tak finanční měřítka jsou obohacována o nové ukazatele hybných sil budoucí výkonnosti podniku (Kaplan, Norton, 2006). Jak hovoří Wagner (2009), jedná se o měřítka nefinanční, zejména oblast intelektuálních a nehmotných aktiv.

Obr. 2.2 Balanced Scorecard



Zdroj: vlastní zpracování na základě Kaplan, Norton, 2006)

<sup>10</sup> Více o propojení strategie s Balanced Scorecard v části 2.4 Strategie a Balanced Scorecard.

Ukazatele pak odrážejí rovnováhu:

- mezi externími měřítky (pro akcionáře a zákazníky) a měřítky interními (hlavní procesy, inovace, učení se a růst),
- mezi měřítky výstupu (výsledky minulé aktivity) a měřítky hybných sil těchto výstupů,
- mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli,
- mezi tvrdými a subjektivními měřítky.

Balanced Scorecard monitoruje výkonnost podniku z hlediska čtyř perspektiv (Tomek, Vávrová, 2009). Jedná se o perspektivu:

- finanční,
- zákaznickou,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Jak zdůrazňuje Ryńca (2009), každá z těchto perspektiv obsahuje strategické cíle, měřítko, cílové hodnoty těchto měřítek a také aktivity nezbytné k dosažení konkrétního cíle. Perspektivy vycházejí z celkové strategie podniku (jsou jejich přeložením na určité úkoly) a tvoří řetěz příčin a následků.

### **2.3.1 Perspektiva finanční**

Kaplan a Norton (2006) uvádějí, že finanční perspektiva se primárně zabývá hledáním odpovědi na otázku: „Jaká jsou očekávání našich akcionářů, pokud se jedná o finanční výkonnost?“. Uskutečnění finanční analýzy je nezbytné pro vyčíslení lehce kvantifikovatelných ekonomických dopadů minulé podnikové aktivity.

Cíle a měřítko, jež patří do této perspektivy, se musí dokázat uplatnit ve dvou dimenzích. Na jedné straně se jedná o predikci budoucí finanční výkonnosti (odvozené od strategie), na straně druhé se jedná o využití pro posuzování cílů a měřítek následujících tří perspektiv.

Z ekonomické praxe je patrné, že finanční cíle různých podniků se navzájem velmi odlišují, a to z hlediska konkrétní fáze životního cyklu, ve které se podnik právě nachází. Na jednotlivé fázi závisí rovněž druh vybrané strategie: u agresivní počínaje, přes stabilitu až k ukončení činnosti. Zjednodušeně je možno hovořit o třech základních fázích životního cyklu podniku, kterými jsou růst, udržení a největší výnosy (jinak řečeno sklizeň).

Růst je počátečním stupněm životního cyklu podniku. Produkty společnosti jsou charakterizovány silným potenciálem růstu. Pro jeho plné využití je podnik velice často nucen vložit velké množství zdrojů do samotného vyvíjení nového produktu, vytvoření výrobní základny, infrastruktury, propagace produktu nebo do navazování vztahu s pro něj významným okolím (zákazníci, dodavatelé, distributoři, apod.). Z tohoto důvodu se v této fázi mohou vyskytovat záporné peněžní toky i nízká úroveň ROCE. Příznačným cílem pro podnik nacházející se ve fázi růstu je proto procentní míra nárůstu obratu i prodejů produktu ve zvolených segmentech (Kaplan, Norton, 2007).

Udržení je fáze, ve které se zpravidla pohybuje největší množství podnikatelských subjektů. Nezbytná je vysoká návratnost investovaného kapitálu. V tomto případě se podnik zaměřuje na stabilizaci, v nejlepším případě pak navýšení, svého podílu na trhu. Investice a reinvestice cílí na překonání úzkých míst, neustále navyšování stupně kapacit i stabilizaci kontinuálního rozvoje (Učeň, 2008). Pro podnikem zvolena měřítko je příznačná orientace na ziskovost. V praxi se používá tradiční ukazatel návratnosti investic ROI, dále např. výnosnost vloženého kapitálu ROCE, z modernějších měřítek pak ekonomická přidaná hodnota EVA.

Další možnou fází životního cyklu podniku je sklizeň, jinak označována jako období největších výnosů a zralosti. Podnik se zaměřuje na čerpání výhod z předchozích investic. Finanční prostředky jsou používány pro údržbu. Případné investiční iniciativy se musí charakterizovat pouze krátkou a konkrétní dobou návratnosti. V této fázi podnik cílí na maximalizaci peněžních toků. Mezi časté ukazatele tak patří provozní cash flow nebo pokles požadavků na pracovní kapitál.

Pro finanční perspektivu je nezbytné rovněž obsažení faktoru rizika. Jedná se o princip vyrovňování očekávaných výnosů právě úrovní přijímaného rizika. Obecně řečeno, řízení rizika by se mělo stát doplňkovým cílem pro kteroukoliv z výše uvedených strategií.

### **2.3.2 Zákaznická perspektiva**

Jak výstižně uvádí Nair (2004), pokud mise, hodnoty a vize jsou považovány za jisté srdce podniku, pak zákazníky lze přirovnat ke krevnímu oběhu, který podniku přivádí udržitelné hodnoty. Zde opět tvůrci metody BSC, Kaplan a Norton (2006), definovali přesnou otázku, která je předmětem zájmu perspektivy zákazníků. „Jak vytváříme hodnotu pro zákazníky pro dosažení svých finančních cílů?“ Zákazník je totiž hlavním předmětem zájmu všech podniků. Pokud nebude s produkty spokojen, rozhodne se pro konkurenční podnik (Synek, Kislingerová a kol. 2010).

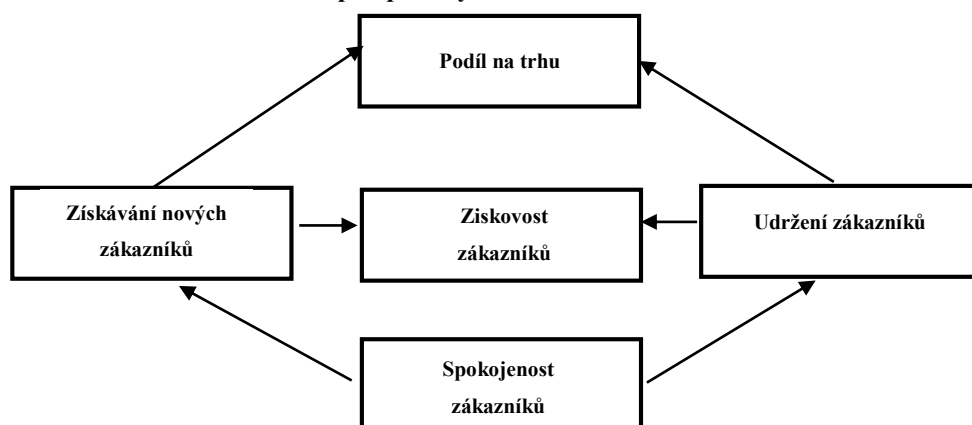
Základním principem této perspektivy je vymezení zákaznických a tržních segmentů, které budou předmětem zájmu podniku. Stanovené tržové „výseče“ jsou pro podnik zdrojem obrátů, a ten patří mezi jeho základní finanční cíle.

Pro oblast zákaznické perspektivy je nezbytné si uvědomit, že případní zákazníci podniku nejsou stejnorodí. Pro různé skupiny zákazníků (tržní segmenty) je příznačná odlišnost názorů a potřeb, upřednostňování jiných vlastností produktu. Strategie podniku tak může být vymezena segmenty, jež podnik považuje za klíčové. Balanced Scorecard by měl dále určit konkrétní zákaznické cíle pro každý z vybraných segmentů. Obecně řečeno, perspektiva zákazníků metody BSC transformuje podnikové poslání a strategii do konkrétních zákaznických (tržně segmentačních) cílů, s nimiž jsou seznamováni všichni zaměstnanci.

Prostřednictvím zákaznické perspektivy jsou definována kritická měřítka konkrétních segmentů. Zároveň je umožněno rozpoznání a následné měření hodnotových výhod pro důležité zákazníky, jež reprezentují hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů. Stručně řečeno, jejich využitím dochází k vytváření zákaznické loajality. Pro hybné síly jsou stanoveny tři kategorie: samotné vlastnosti produktů, vztahy se zákazníky, image a pověst firmy<sup>11</sup> (Kaplan a Norton, 2006). Do základní skupiny měřítek jsou pak zařazovány:

- podíl na trhu a obratu,
- udržení a získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

**Obr. 2.3 Základní měřítka zákaznické perspektivy**



**Zdroj:** upraveno dle Kaplan a Norton, 2006

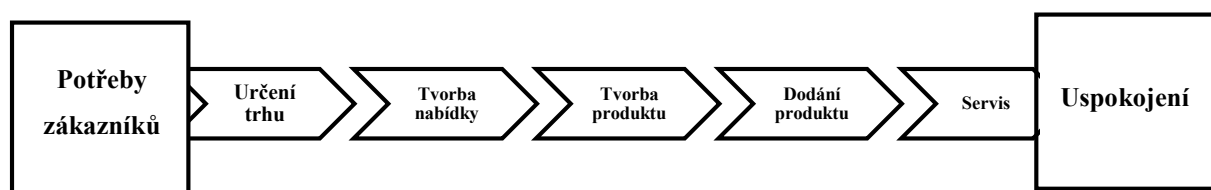
<sup>11</sup> V případě image podniku je velice zajímavým jevem vzbuzování loajality zákazníků prostřednictvím samotné reklamy (a to v míře, jež přesahuje samotné klíčové vlastnosti produktů). Jako příklad je možno zmínit cigarety („Marlboro Man“) nebo sladké nápoje („generace Pepsi“).

**Podíl na trhu a obratu** zachycuje účast obchodu na určitém trhu, a to prostřednictvím množství zákazníků, vydaných finančních prostředků, rozsahu prodaných produktů. Měřítka **udržení zákazníků** se zajímá o schopnost podniku udržovat a věnovat se mimořádným vztahům se zákazníky. Firma dále bude sledovat loajalitu svých zákazníků, a to využitím hodnoty procentního nárůstu objemu zakázek, které byly s těmito zákazníky uzavřeny. Významným cílem podniku, jež se snaží o navýšení objemu vlastních obchodu, je růst množství zákazníků v určitých segmentech. Ukazatel **získávání nových zákazníků** tak zachycuje, absolutním nebo relativním způsobem, do jaké míry podnik dokáže přivábit nové zákazníky nebo nové obchody. Tuto míru je možno vyčíslit počtem nových zákazníků, ale i úhrnem prodeje novým zákazníkům podle určitých segmentů. Měřítka **spokojenosti zákazníků** se vztahuje jak k ukazateli udržení stávajících, tak i k měřítku získávání nových zákazníků. Jedná se o zpětnou vazbu, která vypovídá o postavení podniku. Jak ale zdůrazňují Kaplan a Norton (2007), pozitivní výsledky prvních čtyř měřítek však automaticky neznamenají **ziskovost zákazníků** podniku. Toto měřítko tak usnadňuje uniknout pasti, kde bez ohledu na jejich dopad pro podnik (náklady, dosahování zisku) budou plněny všechny požadavky zákazníků<sup>12</sup>. Ziskovost zákazníků sleduje čistý zisk, který míří do firmy (po očištění ze speciálních výdajů určených pro podporu konkrétních zákazníků).

### 2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Perspektiva interních podnikových procesů by měla zachycovat všechny kritické procesy, jež vedou k tvorbě konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o významné procesy jak pro zákazníky, tak i pro samotné akcionáře. V oblasti této perspektivy je vytvářen komplexní interní hodnotový řetězec.

Obr. 2.3 Obecný hodnotový řetězec



Zdroj: vlastní zpracování (dle Kaplan a Norton, 2006)

Jelikož každý podnik je charakterizován jiným souborem procesů, jejichž prostřednictvím vytváří hodnotu a dosahuje adekvátních finančních výsledků, je velice obtížné

<sup>12</sup> Noví zákazníci nevykazují již od samého začátku ziskovost. Zde pak podnik zajímá jejich potenciál růstu.



definovat přesný vzor pro tuto perspektivu. Je možno určit pouze obecně základní prvky hodnotového řetězce. Jejich výčet uvádí Kaplan a Norton (2007), a ten zahrnuje:

- proces inovační,
- proces provozní,
- poprodejní servis.

**Inovační proces** znamená odhalování potenciálních příležitostí, identifikaci a analýzu nových, skrytých i budoucích potřeb zákazníků a následný vývoj výrobků nebo služeb plnících tyto požadavky. Účinný a pružný inovační proces má pro velké množství podnikatelských subjektů větší význam než naprostá dokonalost běžného provozního procesu. Inovace chápána jako proces obsahuje dvě fáze: určení trhu a tvorbu nabídky produktů.

V první fázi se podniky zajímají o uspokojení a udivení zákazníka. Kladou si otázky o hodnoty budoucího produktu, které zákazník pozitivně ohodnotí, a o možnost porážení konkurence na trhu prostřednictvím uvedení těchto výhod na trh. Druhá fáze obsahuje návrh i vývoj nového produktu, kde se výzkumný tým věnuje:

- základnímu výzkumu a vývoji novinek s hodnotou pro zákazníky,
- aplikovanému výzkumu (využití fungujících technologií pro nové produkty),
- samotnému vypuštění výrobků na trh.

**Proces provozní**, to jest přesun již vytvořených produktů k existujícím zákazníkům, je krátkodobá tvorba hodnoty v konkrétním podniku. Je zahájen objednáním produktu ze strany zákazníka a ústí samotnou dodávkou produktu. V této oblasti je nezbytná preciznost a úplnost.

Konečná fáze, kterou je **poprodejní servis**, představuje možnost poskytování služeb již po samotném prodeji. Tyto služby pro zákazníka znamenají dodatečnou hodnotu. Do poprodejní fáze jsou zařazovány opravy záručního i nezáručního charakteru, vrácení produktů (vadných nebo v rámci lhůty pro vrácení) a dále také způsoby přetváření plateb (např. fakturace, platba kartou). Pro hodnocení výkonnosti podniky mohou využívat např. měřítka:

- času,
- kvality servisu,
- výše nákladů.

#### 2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

V oblasti perspektivy učení se a růstu za stěžejní je považována otázka: „Jak podnik dosahuje systémového vyladění vlastních aktiv nehmotného charakteru (lidé, systémy, kultura)

pro neustálé vylepšování kritických procesů?“ Je tak zabezpečována kvalifikační i kapacitní báze pro naplňování cílů třech předchozích perspektiv. Kaplan a Norton (2007) hovoří o hybných silách, které perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů napomáhají k dosažení výborných výstupů. Principem učení se a růstu jsou investice do budoucnosti. Tento pojem odkazuje nejen na nově pořízená zařízení a výzkum, ale rovněž na investice do infrastruktury, tedy zaměstnanců, systémů a procedur.

Oblast učení se a růstu monitoruje zejména:

- schopnosti zaměstnanců,
- způsobilost informačního systému,
- motivaci a přerozdělování pravomocí, angažovanost.

Správně fungující **informační systémy** zabezpečují dobrou úroveň informovanosti. Pro každý podnik je otázkou přežití exaktní a včasná informace o charakteru vztahu jednotlivých zákazníků k firmě, charakteru tržních segmentů. Zaměstnanci jsou tak vybaveni spolehlivou zpětnou vazbou, mohou vyhodnocovat a stanovit míru úsilí nezbytného pro naplnění požadavků zákazníků a pro provedení požadovaných transakcí.

Pro oblast motivace, přerozdělování pravomocí a angažovanost mají podniky k dispozici měřítka vytvořených a implementovaných podnětů (podíl konkrétního zaměstnance na vylepšení úrovně výkonnosti), měřítka zlepšení, měřítka osobní a podnikové angažovanosti (skloubení cílů jednotlivců s komplexními cíli podniku) a v neposlední řadě měřítka výkonnosti týmů.

Největší důraz je pak beze sporu kladen na měřítka **schopností zaměstnanců**. Právě oblast vztahu mezi podnikem a zaměstnanci prošla (a je možno říci, že stále prochází) největší proměnou. V dnešní společnosti je zvykem, že podstatná část kdysi ruční rutinní práce je automatizována, podniky investují do vyspělých informačních technologií. Proto podněty a impulsy pro navyšování výkonnosti musí vycházet od zaměstnanců tzv. první linie, kteří mají velice blízký vztah ke klíčovým procesům podniku i k zákazníkům. Aby k této stimulaci mohlo docházet je nezbytná komplexní rekvalifikace a mobilizace potenciálu i kreativity zaměstnanců. Již konkrétní měřítka schopností zaměstnanců lze rozčlenit do tří základních skupin (Kaplan, Norton, 2007):

- spokojenost zaměstnanců (morálka),
- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců.

Cílem podniku je udržení si dlouhodobých zaměstnanců, jež podávají výborný výkon. Dlouhodobí zaměstnanci s vysokým stupněm loajality jsou označováni jako nositelé hodnot podniku, provozních know-how a citlivosti k požadavkům zákazníků. Ztráta takového zaměstnance ve prospěch konkurence se rovná újmě na intelektuálním kapitálu podniku. Měřítkem míry udržení zaměstnanců je procento obratu klíčových zaměstnanců.

Pokud se jedná o produktivitu zaměstnance, základem je definovat propojení výstupu vyprodukovaného zaměstnanci a množstvím využitých zaměstnanců. Měřítka zisku na zaměstnance se v tomto případě nejvíce osvědčilo.

### 2.3.5 Hodnocení BSC

Již od samého vzniku metody Balanced Scorecard je pro odborníky věcí diskutabilní, zda se jedná o postup zcela inovační či spíše o postup, který v sobě velice srozumitelně a komplexně dokázal propojit již existující různé manažerské koncepce. Během polemik byly vyhledávány jisté společné rysy, které odkazují na dřívější metody měření výkonnosti (Wagner, 2009), tedy:

- provázanost hodnocení výkonnosti podniku s jeho strategií,
- zasazení podniku do rozsáhlejších vztahů se *stakeholders*,
- zařazení do systému měření výkonnosti podniku rovněž měřítek nefinančních,
- sledování minulé výkonnosti zároveň s ovlivňováním budoucího vývoje.

Názory zastávající tento úhel pohledu jsou konfrontovány s hledisky z opačného spektra. Unikátnost metody Balanced Scorecard je spatřována zejména v její možnosti manažerské autoreflexe, tedy určení, zda podnik v běžném provozu všechna výše zmíněná pravidla dodržuje. Metoda Balanced Scorecard je také způsobem, jak motivovat manažery ke komplexnějšímu náhledu na výkonnost podniku. Zároveň tento přístup navrhuje možné způsoby řešení, které lze v podniku dále upravovat.

Jak tedy uvádí Marinič (2008), metoda BSC je schopna:

- skrze procesní přístup zjednodušit implementaci stálých změn v životě podniku,
- spojit a vyvážit plánování krátkodobého charakteru s dlouhodobou strategií podniku,
- transformovat uskutečňování strategických cílů na operativní řízení, kde výsledky jsou velice přesně kvantifikovatelné,
- převést strategické cíle na postupy, jež jsou měřitelné,

- určit strategické cíle podniku, vymezit zároveň jeho postavení z hlediska výkonnosti, vést ke srovnání skutečné výkonnosti a cílů,
- indikovat vývoj, varovat jako včasná výstraha,
- být podstatou pro vytváření efektivního systému řízení,
- upevnit vlastnictví, zájem, loajalitu i schopnost týmové spolupráce v podniku,
- integrovat, apod.

Otázka, zda metoda Balanced Scorecard je zcela inovativní nebo v průběhu její tvorby došlo k inspiraci několika jinými myšlenkami, zůstává nadále nezodpovězena. Nepopíratelná je však skutečnost, že tento způsob měření výkonnosti<sup>13</sup> se řadí mezi způsoby nejvíce využívané, a zároveň nejkomplexněji pojaté.

## 2.4 Strategie a Balanced Scorecard

Jak již bylo v předchozím textu několikrát zmíněno, podstatou BSC je propojování jeho měřítek s podnikovou strategií, a to nejen systému měřítek v souhrnném rozsahu, ale každého dílčího měřítka zvlášť. Kaplan a Norton (2006) zdůrazňují, že BSC je odrazem vize podniku jako celku. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby se podniková strategie zapsala do povědomí firemních pracovníků na všech podnikových úrovních (napříč celým podnikem).

BSC, jež bude sestavena v souladu s podnikovou strategií je pak schopna poskytnout pracovníkům zpětnou vazbu o jejich podílu na úspěchu firmy. Pokud bude tato vazba chybět, zaměstnanci sice budou zlepšovat vlastní výkonnost, jejich příspěvek na plnění strategických cílů bude však nulový nebo náhodný.

Dalším aspektem je i skutečnost, že BSC se snaží provádět změny. S definovanými cíli a měřítky lze předpokládat, že jejich zavádění bude mít úspěch. V případě chybějící vazby na strategii podniku jsou investice i iniciativy zbytečné.

Vazbu měřítek a strategie podniku, tedy transformace strategii na určitá měřítka, lze dosáhnout prostřednictvím:

- vztahů příčina-důsledek,
- hybných sil výkonnosti,
- vazeb na finance.

Samotná strategie je chápána jako souhrn hypotéz, jež vypovídají o příčinách a jejich důsledcích. Tyto závislosti mohou být definovány prostřednictvím jistého řetězce vět jestliže-

---

<sup>13</sup> Respektive i způsob systémového vylepšování organizace.

potom. V ideálním případě by BSC měla popisovat strategii podniku takovou sekvencí vazeb příčin a důsledků.

Pod pojmem hybných sil výkonnosti se skrývají unikátní ukazatele charakteristické pro určitý podnikatelský subjekt. Zachycují unikátnost a odlišení strategie podniku. BSC sestavená v souladu se strategií by měla proto určovat konkrétní výstupní měřítka a hybné síly pro tu danou podnikatelskou jednotku. Nezbytné je, aby nedocházelo pouze ke stanovení určitých měřítek a jejich hodnot. Klíčovým prvkem je rovněž vysvětlení dílčích kroků, hybných sil, jejichž prostřednictvím dojde k dosažení výstupů (Wagner, 2009).

Je nezbytné si uvědomit, že metoda BSC nezavrhne tradiční finanční měřítka, nýbrž je jen dále rozvíjí. Proto vazba na finance, hlavně ukazatele EVA nebo ROCE musí zůstat zachována.

Bohužel, právě podmínky propojení správně sestavené BSC se strategií podniku a provázání měřítek finančních a nefinančních jsou nejčastějším problémem během implementace této metody. Jedním z důvodů této situace může být i podniková specializace (Wagner, 2009). Ve firmě pracují specialisté v oblasti finančního měření výkonnosti, jiná skupina zaměstnanců se zajímá o ukazatele nefinančního charakteru.

Pro úspěšnost metody BSC je nezbytný systémový přístup a integrace cílů jednotlivých perspektiv s celkovou strategií podniku.

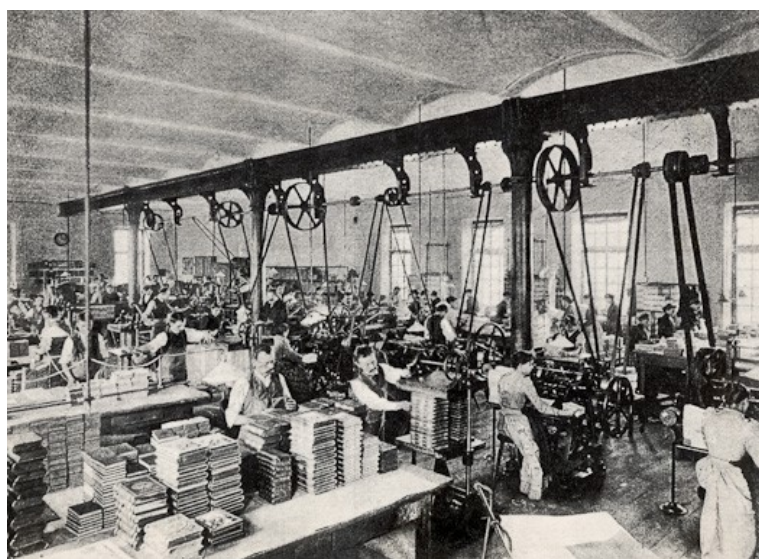
### 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Těšínská tiskárna, a. s. se nachází v Moravskoslezském kraji, konkrétně v Českém Těšíně nedaleko státní hranice s Polskem. Základní kapitál akciové společnosti je ve výši 55 000 000 Kč. Jedná se o 55 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě, a to ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč. Jedinou akcionářkou je Naděžda Krejčířová. Těšínská tiskárna, a. s. si velmi zakládá na své dlouhé historii a tradici v polygrafickém průmyslu. Patří totiž mezi nejstarší tiskárny v České republice.

Byla založena již v roce 1806 knihtiskařským tovaryšem Fabiánem Beynhauerem. V tomtéž roce tiskárnu odkoupil Tomáš Václav Antonín Prochaska, jež byl vyučen tiskařem v pražské Schönfeldově tiskárně. Z tohoto důvodu tiskárna přijala název Prochaskova tiskárna a v rodinném vlastnictví Prochasků zůstala až do roku 1940.

Firma se velice rychle rozvíjela, využívajíc nových a moderních postupů v tisku. V roce 1883 byla ohodnocena titulem císařské a královské (c. k.) dodavatelské firmy s označením C. K. dvorní tiskárna knih (K. und Hofbuchdruckei). V roce 1894 pak v tiskárně byla zavedena první stereotypie na českém území. Konec 19. století tak pro tiskárnu přinesl statut jedné z největších a nejmodernějších tiskáren na území Rakousko-Uherska. Z dalších významných událostí z historie Těšínské tiskárny, a. s. je možno uvést zřízení písmolijny a galvanoplastiky v roce 1900, zavedení ofsetového tisku (1925) nebo instalaci prvního sázecího stroje Linotype (1931).

**Obr. 3.1 Historické prostory Prochaskovy tiskárny**



**Zdroj: Těšínská tiskárna, a. s.**

V roce 1992 došlo v rámci privatizace k převedení na společnost Těšínská tiskárna, a. s.<sup>14</sup>. Akciová společnost se zabývá výrobou knižních publikací, a to v kroužkové, měkké a tuhé vazbě. U vazby měkké – brožury je minimální formát stanoven na 70 x 100 mm, maximální pak na 300 x 400 mm. Tloušťka se pohybuje v rozmezí 3 – 80 mm. U vazby tuhé jsou knižní složky sešívány ve hřbetu nitěmi nebo lepeny. Zaklížený a ořezaný knižní blok s předsádkami je pak následně zavěšován do knižních desek, jež jsou vyrobeny z potažené lepenky. Vazba obsahuje většinou i přebal. U tohoto typu je minimální formát stanoven opět na 70 x 100 mm, maximální pak na 300 x 380 mm. Tloušťka je stejná jako u vazby předchozí. Kroužková vazba je charakterizována způsobem spojení jednotlivých listů. Jedná se o spirálu, která může být jak otevřená, tak i skrytá.

Podnik obchoduje jak s tuzemskými, tak i zahraničními subjekty, avšak většina produkce je exportována. Společnost má vybavení, s nímž je schopna provádět knižní výrobu všech druhů. Pro kvalitní knižní výrobu jsou nezbytné rozsáhlé výrobní prostory s potřebným strojovým vybavením, dále pak skladovací prostory. Pro akciovou společnost Těšínská tiskárna, a. s. je prioritou nejvyšší kvalita zpracování, a to ve všech fázích výroby. Jedná se o v první řadě o prepress/studio (přípravu tisku) a samotný tisk (archový nebo rotační). Dále pak knihárna, kde se nachází skládací stroje, šicí stroje, snášecí stroje, trojřez, stroj na výrobu knižních desek, knihařská linka, přebalovací stroj, laminátor, stroj na sítotisk, řezací stroje nebo stroje balící.

**Obr. 3.2 Moderní stroj**



**Zdroj: Těšínská tiskárna, a. s.**

---

<sup>14</sup> Informace poskytnuty vedením podniku Těšínská tiskárna, a. s.

V neposlední řadě jsou pak podstatné i dokončovací práce, během nichž probíhá zušlechťování. Jedná se tedy např. o laminaci, ražbu reliéfní fólii a sleporažbu, výsek, perforaci, číslování, flokáž (jedná se o parciální sametový efekt), přílohy (všité, vlepené, volně vkládané), kulacení rohů u měkkých vazeb, pouzdra na knihy, apod.

Těšínská tiskárna, a. s. jako jediná tiskárna v České republice nabízí svým zákazníkům možnost lepení knižních bloků disperzním lepidlem. Historie a tradice původní Prochaskovy tiskárny se proplétá i se současnou činností podniku. Jeho cílem je totiž důstojné nástupnictví císařsko-královské dvorní tiskárny. Těšínská tiskárna, a. s. se velice zajímá o životní prostředí. Certifikát FSC má v držení již od roku 2008. Pro výrobu jsou používány výhradně materiály na nejvyšší úrovni, a to evropského původu. Podnik nežádá o žádné dotace, ani z fondů Evropské unie, ani z pokladny českého státu.

Primárním cílem Těšínské tiskárny, a. s. je kvalita, a ne touha po expanzi<sup>15</sup>. Nejedná se tedy o politiku růstu a množství, ale udržení stability, firemních hodnot, dobrého jména na trhu. Vizí podniku je tisk hodnotných knih s vysokou přidanou hodnotou: „Děláme knihy pro radost, děláme knihy s láskou a děláme knihy pro Vás.“.

---

<sup>15</sup> Dle poslání podniku: „naším primárním cílem je kvalita, netoužíme být největší“ (zdroj: informace poskytnuty vedením podniku).



## 4 APLIKACE METODY BALANCED SCORECARD V PODMÍNKÁCH TĚŠÍNSKÉ TISKÁRNY, A. S.

Využití komplexní analytické metody Balanced Scorecard pro hodnocení výkonnosti Těšínské tiskárny, a. s. vyžaduje předchozí výběr konkrétních měřítek v oblasti všech čtyř perspektiv. Tyto ukazatele umožňují sledovat všechny stěžejní oblasti pro fungování podniku. Zároveň analýza jejich hodnot poskytuje informace o aktuální situaci, v níž se podnik nachází. Adekvátní ukazatele a jejich cílové hodnoty byly stanoveny na základě konzultací s vedením podniku.

### 4.1 Hodnocení výkonnosti podniku z pohledu finanční perspektivy

Pro hodnocení výkonnosti firmy z pohledu finanční perspektivy byly vybrány určité poměrové ukazatele rentability, likvidity a aktivity. Jedná se o ukazatele, jež poskytnou obraz finanční situace podniku z různých hledisek za období 3 let (2012-2014), ne však komplexní finanční analýzu.

#### 4.1.1 Měřítka pro finanční perspektivu

V oblasti rentability bude pozornost věnována ukazatelům: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Údaje v jednotlivých letech zachycuje tabulka 4.1. Výpočty zvolených ukazatelů jsou zobrazeny v příloze č. 6. Data pro výpočty byly čerpány z finančních výkazů akciové společnosti Těšínská tiskárna, jež jsou uvedeny v příloze č. 1.

Tab. 4.1 Vývoj ukazatelů rentability

	ROA (EAT)	ROA (EBIT)	ROE	ROS
<b>2012</b>	4,60 %	5,19 %	5,36 %	4,08 %
<b>2013</b>	4,51 %	6,51 %	5,35 %	3,60 %
<b>2014</b>	5,94 %	6,61 %	7,13 %	5,31 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet **rentability aktiv (ROA – Return on Assets)** byl použit vztah (2.3) s EAT v čitateli. Rentabilita aktiv je často označována za nejvýznamnější ukazatel rentability. Jedná

se o poměr zisku<sup>16</sup> a celkových aktiv, jež byly investovány do podniku, a to bez ohledu na zdroj financování. Tento ukazatel vyjadřuje tedy, do jaké míry byl podnik schopen zhodnotit svá aktiva. V podniku jsou vítány větší hodnoty tohoto ukazatele, narůstající trend jeho vývoje je pro podnik příznivý.

V průběhu analyzovaného období rentabilita aktiv v Těšínské tiskárně, a. s. dosahovala vždy kladných čísel, avšak její hodnoty nepřesáhly hranici 6 %. V roce 2013 došlo k meziročnímu snížení rentability aktiv, a to z důvodu poklesu absolutního ukazatele zisku. V roce 2014 byl však zaznamenán nárůst, a to konkrétně o 1,43 %. Ve sledovaném období nedošlo k výrazným změnám, co se týče hodnot celkových aktiv.

V prvním sledovaném roce (2012) byla tedy 1 Kč celkových aktiv podniku kryta 0,046 Kč čistého zisku. V roce 2013 se toto krytí snížilo na 0,045 Kč. V roce 2014 byl pak evidován nárůst krytí 1 Kč celkových aktiv podniku čistým ziskem na 0,059 Kč.

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – *Return on Equity*)** je ukazatelem - dle vztahu (2.2) - jež zachycuje úroveň čistého zisku, jež připadá na 1 Kč kapitálu a byl investován samotnými vlastníky. Jedná se tedy o efektivnost využití kapitálu investorů. Obdobně jako u předchozího ukazatele ROA, i u rentability vlastního kapitálu jsou pro podnik žádoucí jak vysoká čísla, tak i narůstající trend tohoto ukazatele. V praxi je vhodné, aby ukazatel rentability vlastního kapitálu byl větší než ukazatel rentability aktiv. Takový stav pak signalizuje dobré hospodaření podniku.

Za sledované tříleté období ukazatel ROE v akciové společnosti Těšínská tiskárna dosahoval kladných čísel. Mezi léty 2012 a 2013 byl zaznamenán meziroční pokles ukazatele rentability vlastního kapitálu. Tento pokles byl způsoben zejména snížením čistého zisku společnosti. Zároveň však došlo i ke snížení hodnoty vlastního kapitálu, a z důvodu kombinace těchto dvou faktorů snížení rentability dosáhlo pouze hodnoty 0,01 %. V následujícím roce, tedy v roce 2014, vývojová křivka rentability vlastního kapitálu již stoupala a hodnota ukazatele dosáhla 7,13 %. Během všech tří let hodnota ukazatele ROE byla větší než hodnota ukazatele ROA.

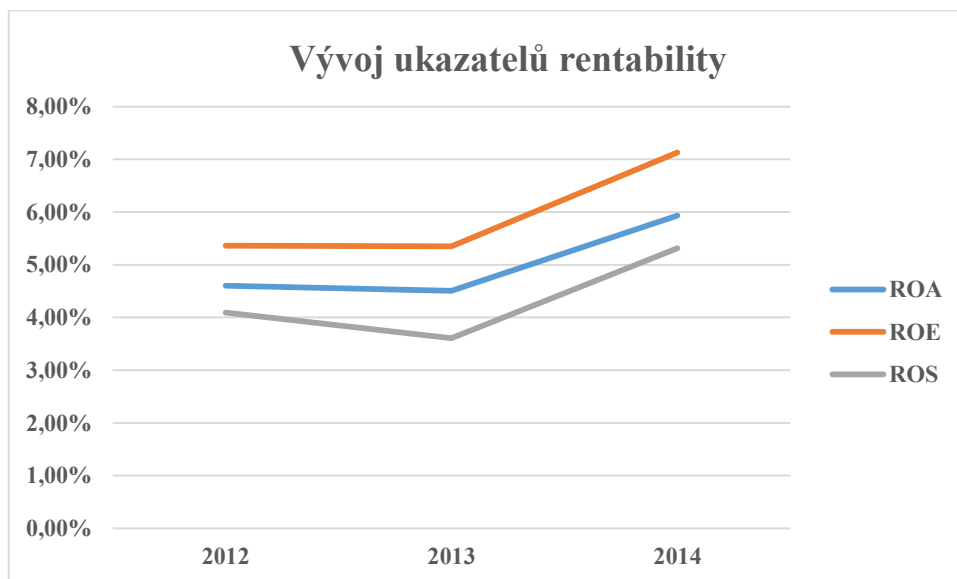
Dalším měřítkem, jež patří do skupiny hodnotící rentabilitu podniku je i ukazatel **rentability tržeb (ROS – *Return on Sales*)**, dle rovnice (2.1). V tomto případě se jedná o úroveň ziskovosti, tedy množství čistého zisku v korunách, jež připadá na 1 Kč tržeb podniku (v případě Těšínské tiskárny z prodeje vlastních výrobků).

---

<sup>16</sup> Pro srovnání v interním prostředí Těšínské tiskárny, a. s. byl použit vzorec se ziskem EAT v čitateli. Pro srovnání s oddělením zpracovatelského průmyslu: tisk a rozmnožování nahaných nosičů byl použit vzorec se ziskem EBIT v čitateli. Jelikož analyzovaná společnost nepoužívá k financování cizí zdroje (tedy úvěry), je EBIT shodný s EBT.

Co se týče analýzy rentability tržeb v podmínkách akciové společnosti Těšínská tiskárna, tento ukazatel za sledované období vykazuje stejný trend jako dva předešlé ukazatele rentability. Mezi léty 2012 až 2013 došlo k meziročnímu poklesu rentability tržeb o 0,48 %, a to z důvodu snížení čistého zisku. V následujícím roce se pak hodnota ukazatele zvýšila na 5,31 procentních bodů. Pro srovnání je vývoj všech ukazatelů, jež patří do skupiny hodnotící rentabilitu zobrazen v grafu 4.1.

**Graf 4.1 Vývoj ukazatelů rentability**



**Zdroj: vlastní zpracování**

Na základě hodnot ekonomických výsledků průmyslu ČR, zveřejněných ČSÚ<sup>17</sup>, rentabilita celkových aktiv v odvětví průmyslu: tisk a rozmnožování nahraných nosičů v roce 2012 dosáhla 6,40 %, v roce 2013 pak 6,93 %. Výsledky Těšínské tiskárny, a. s. dosažené v těchto letech byly o něco nižší než tento polygrafický průměr: 5,19 % v roce 2012 a 6,51 % v roce 2013<sup>18</sup>. Pokud se jedná o rentabilitu vlastního kapitálu, hodnoty odvětví se udržely na úrovni 14,56 %. Hodnoty zkoumané akciové společnosti jsou zásadně nižší, což je způsobeno vysokou úrovní vlastního kapitálu, jelikož Těšínská tiskárna, a. s. svou činnosti nefinancuje z cizích zdrojů (nevyužívá žádných úvěrů). Rentabilita tržeb má opět příznivější výsledky, pouze o 3,07 % nižší než odvětví v roce 2013 (odvětví 2012: 6,33 %, 2013: 6,67 %).

<sup>17</sup> Viz Příloha č. 2. Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2013* [online]. ČSÚ [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2013>

<sup>18</sup> Pro srovnání s polygrafickým průmyslem byl použit vzorec s EBIT (bez ovlivnění úroky a zdaněním).

Další skupinou ukazatelů, jež hodnotí výkonnost podniku z hlediska finanční perspektivy, je skupina ukazatelů likvidity. Pro komplexní metodu Balanced Scorecard aplikovanou v podmínkách Těšínské tiskárny, a. s. byly vybrány všechny úrovně likvidity. Jedná se tedy o likviditu celkovou, pohotovou a okamžitou. Likvidita obecně hodnotí platební schopnost konkrétního podniku, tedy jeho způsobilost dostát všem svým závazkům. Vývoj ukazatelů likvidity v jednotlivých letech zobrazuje tabulka 4.2. Výpočty zvolených ukazatelů jsou zobrazeny v příloze č. 7.

**Tab. 4.2 Ukazatele likvidity**

	<b>Celková likvidita</b>	<b>Pohotová likvidita</b>	<b>Okamžitá likvidita</b>
<b>2012</b>	7,03	5,49	1,90
<b>2013</b>	6,45	4,97	1,59
<b>2014</b>	5,11	4,03	0,80

**Zdroj: vlastní zpracování**

**Celková likvidita**, dle vztahu (2.4), zachycuje poměr oběžných aktiv podniku (chápaných jako potencionální zdroj peněžních prostředků) a objemu krátkodobých závazků. Jedná se tedy o míru, v jaké celková oběžná aktiva pokrývají 1 Kč závazků krátkodobého charakteru. Doporučená teoretická hodnota pro tento ukazatel se nachází v rozmezí od 1,5 do 2,5. V podmínkách akciové společnosti Těšínská tiskárna hodnota celkové likvidity ve všech sledovaných letech několikanásobně překračuje doporučené hodnoty. V analyzovaném období byl zaznamenán klesající trend celkové likvidity, avšak její hodnota nikdy nepoklesla pod úroveň 5.

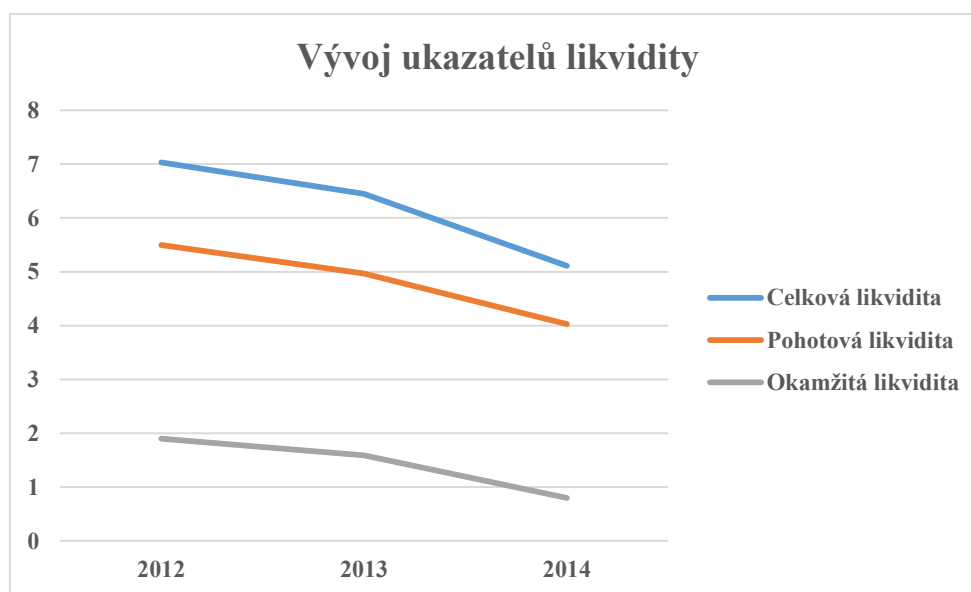
**Pohotová likvidita**, dle vztahu (2.5), již nebere v úvahu celková oběžná aktiva podniku, ale jejich hodnotu snižuje o hodnoty podnikových zásob. V čitateli se tak nacházejí pouze pohotové prostředky z oběžných aktiv. V tomto případě by se doporučená hodnota měla pohybovat v intervalu od 1 do 1,5. V podmínkách Těšínské tiskárny, a. s. hodnota pohotové likvidity opět několikanásobně překračuje doporučené teoretické hodnoty. Ve sledovaném tříletém období byl u tohoto ukazatele zaznamenán klesající trend. Jedná se však spíše o pokles, jež pohotovou likviditu akciové společnosti jemně přibližuje likviditě teoretické. Minimální hodnota pohotové likvidity v hodnocené akciové společnosti dosáhla 4,03.

Posledním ukazatelem, jež patří do skupiny hodnotící platební schopnost podniku patří **likvidita okamžitá** dle vztahu (2.6). Jedná se o ukazatel pokladní likvidity, jež je významný

zejména z krátkodobé perspektivy. Okamžitá likvidita poměruje krátkodobý finanční majetek z krátkodobými závazky. Mezi krátkodobý finanční majetek jsou zařazovány peněžní prostředky na firemních účtech, peníze v pokladně nebo šeky. Doporučená hodnota pro tento ukazatel je uváděná na úrovni 0,2. V případě Těšínské tiskárny, a. s. je opět viditelný obdobný trend jako u předchozích dvou ukazatelů platební schopnosti. Hodnoty okamžité likvidity významně přesahují doporučenou teoretickou hodnotu. Ve sledovaném období je trend opět klesající, avšak tímto způsobem se skutečná hodnota přibližuje hodnotě teoretické. Její minimální úroveň je 0,8.

Srovnání vývoje všech tří ukazatelů likvidity poskytuje graf 4.2.

**Graf 4.2 Vývoj ukazatelů likvidity**



**Zdroj: vlastní zpracování**

Poslední skupinou ukazatelů, jež hodnotí výkonnost podniku z hlediska perspektivy finanční, jsou ukazatele aktivity. Pro analýzu situace Těšínské tiskárny, a. s. byly vybrány tyto ukazatele: doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Jedná se tedy o pokus komplexního zhodnocení situace, a to z hlediska interního, z hlediska odběratelů i dodavatelů. Vývoj všech ukazatelů aktivity v jednotlivých letech analyzovaného intervalu je zobrazen v tabulce 4.3. Výpočty zvolených ukazatelů jsou zobrazeny v příloze č. 8.

Tab. 4.3 Ukazatele aktivity

	<b>Doba obratu zásob</b>	<b>Doba obratu pohledávek</b>	<b>Doba obratu závazků</b>
<b>2012</b>	38,03	68,46	14,54
<b>2013</b>	34,10	70,52	14,49
<b>2014</b>	39,11	98,09	22,84

Zdroj: vlastní zpracování

**Doba obratu zásob**, dle vztahu (2.7), je důležitá z hlediska hodnocení hospodářské aktivity podniku. Jedná se o počet dnů, kdy jsou průměrně v podniku vázány zásoby (až do spotřeby nebo prodeje). V praxi je žádoucí klesající trend tohoto ukazatele. Ve sledovaném období se v akciové společnosti Těšínská tiskárna tento ukazatel pohybuje pod hranicí 40 dnů. Z důvodu specifického předmětu podnikání (jakým je knižní polygrafie) je tato hodnota v optimální výši.

**Doba obratu pohledávek**, dle vztahu (2.8), aktivitu podniku hodnotí z hlediska odběratelů. Jedná se o délku splatnosti pohledávek, tedy stručně řečeno: interval bezúročného dodavatelského úvěru, jež podnik poskytuje svým klientům. Opět, klesající trend tohoto ukazatele je chápán jako příznivý. Před samotným rozбором konkrétních čísel Těšínské tiskárny, a. s. je nezbytné zmínit, že podnik má pro zákazníky nastavenou 45 až 120 – denní lhůtu splatnosti. Nejčastěji je však využíváno 90 až 120 – denní lhůty. Z tohoto důvodu tedy doba obratu pohledávek je vyšší, avšak pohybuje se v optimálních mezích. V roce 2012 dosahovala úrovně necelých 69 dnů. V následujícím roce byl zaznamenán nárůst na 71 dnů. V roce 2014 pak došlo k opětovnému nárůstu dynamického charakteru, kde doba obratu pohledávek vyskočila až na 99 dnů<sup>19</sup>. Tento nárůst byl způsobem zvýšením podílů tuzemských zákazníků, jež jsou méně finančně silní (např. ve srovnání s Německem).

V neposlední řadě do skupiny ukazatelů aktivity patří i **doba obratu závazků**, dle vzorce (2.9), jež situaci podniku zkoumá z pohledu dodavatelů. Jedná se tedy o dny, kdy byl konkrétnímu podniku poskytnut obchodní úvěr ze strany dodavatelů (tento ukazatel bývá pojmenováván i jako platební disciplína podniku). Nejvhodnější trend pro tento ukazatel je

<sup>19</sup> Zaokrouhleno.

stabilita. V podmínkách Těšínské tiskárny, a. s. se doba obratu závazků v prvních dvou sledovaných letech pohybuje na stabilní úrovni, kolem 15 dnů. V roce 2014 však došlo k nárůstu doby obratu závazků na 23 dnů (změna o 8 dnů). Tento nárůst byl způsoben zvýšením hodnoty závazků a snížením tržeb v daném roce.

Tabulka 4.4 zachycuje cíl, jehož chce podnik dosáhnout v rámci finanční perspektivy, dílčí strategie jeho dosažení a konkrétní měřítko zvolené pro danou strategii.

**Tab. 4.4 Měřítko finanční perspektivy v návaznosti na dílčí strategie**

<b>Cíl</b>	<b>Dílčí strategie</b>	<b>Ukazatel</b>
<b>Posilování finanční výkonnosti podniku</b>	Vyšší zhodnocení aktiv	ROA
	Zvýšení ziskovosti	ROS

**Zdroj: vlastní zpracování**

V tabulce 4.5 jsou pak shrnuty hodnoty těchto strategických měřítek a plánovaný efekt do budoucna.

**Tab. 4.5 Hodnoty Těšínské tiskárny, a. s. a plánovaný efekt**

<b>Ukazatel</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Plánovaný efekt</b>
<b>ROA</b>	5,19 %	6,51 %	6,61 %	Dosažení průměru polygrafického průmyslu
<b>ROS</b>	4,09 %	3,61 %	5,32 %	Meziroční nárůst na hodnotu polygrafického průmyslu

**Zdroj: vlastní zpracování**

Vybrané dílčí strategie perspektivy finanční společně s napojením na strategie ostatních perspektiv jsou rovněž zachyceny v strategické mapě v příloze č. 12.

## 4.2 Hodnocení výkonnosti podniku z pohledu zákaznické perspektivy

Těšínská tiskárna, a. s. se zaměřuje zejména na export výrobků do zahraničí, a to do Německa, Rakouska, Holandska nebo na Slovensko. Jedná se o země, jejichž národní měnou je euro. Jedná se tedy o jednotnou platební zónu. Podnik tedy sleduje příjmy od zákazníků na vlastních účtech vedených v eurech a v korunách.

Z tohoto důvodu je pro Těšínskou tiskárnu, a. s. podstatné sledovat počet zákazníků a jejich rozdělení na tržní segmenty exportu a tuzemska. Detailnější sledování, tedy množství zákazníků z konkrétní země v zahraničí není klíčové, jelikož všechny obchody jsou realizovány v jednotné měně (v jednotné evidenci). Z důvodu komplexního hodnocení zákaznické perspektivy, jež bude přínosné pro podnik, byl v této oblasti zvolen jeden absolutní a tři poměrová měřítka.

### 4.2.1 Měřítka pro zákaznickou perspektivu

Pro zákaznickou perspektivu byly v podniku Těšínská tiskárna, a. s. vybrány čtyři klíčová měřítka. V první řadě se jedná o absolutní ukazatel celkového počtu zákazníků. Dále pak export a tuzemsko, tedy procentní rozdělení zákazníků na trh domácí a zahraniční. V neposlední řadě byl zvolen ukazatel „podíl 10 největších“. Jedná se o ukazatel závislosti podniku na objednávkách od deseti největších zákazníků, jež je vyjádřena v procentech. Jelikož tento ukazatel odráží diferenciaci zákaznického portfolia Těšínské tiskárny, a. s. a je bezprostředně vázán na její fungování v případě potenciální ztráty velkého klienta, byla vedením podniku stanovena jistá cílová hodnota do budoucna.

Pro komplexnější analýzu, jež zachycuje vývoj hodnot těchto ukazatelů před ekonomickou krizí, v době jejího trvání i po jejím skončení, byly využity data od roku 2005 do roku 2014 (10 - letý interval). Výpočty zvolených ukazatelů jsou zobrazeny v příloze č. 9.

Jak je patrné z grafu 4.3, jež ukazuje vývoj ukazatele **počet zákazníků**, jejich množství od roku 2005 mírně stoupalo, avšak byly zaznamenány dva poklesy hodnot.

K prvnímu snížení došlo v roce 2007, a to konkrétně o 3 zákazníky. V roce 2009, tedy v době, kdy akciová společnost Těšínská tiskárna pocítila nástup ekonomické krize, hodnota klesla podruhé. Tentokrát byl pokles již dvojnásobný. Ve srovnání s předchozím rokem se jednalo o 6 zákazníků. V nadcházejícím intervalu 5 let však došlo k dynamickému nárůstu počtu zákazníků. Křivka hodnot do roku 2009 nepřesáhla hranici 90 zákazníků. V roce 2010 však byl zaznamenán výrazný skok a hodnoty tohoto měřítka se od tohoto okamžiku udržují nad hranicí 100 zákazníků. Největší meziroční nárůst byl pak zaznamenán mezi roky 2013 a 2014, kdy se



podniku podařilo přilákat 58 nových zákazníků. Z 137 zákazníků v roce 2013 se tedy hodnota tohoto ukazatele v roce 2014 zvýšila na 195.

**Graf 4.3 Počet zákazníků**



**Zdroj: vlastní zpracování**

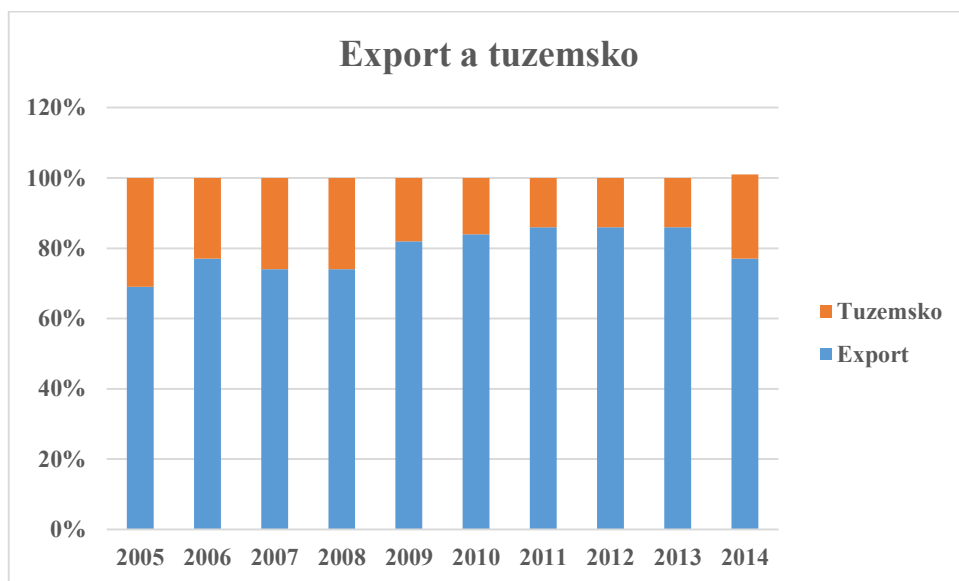
Graf 4.4 zachycuje vývoj dvou následujících ukazatelů, tedy **export** a **tuzemsko**, jež byl zaznamenán v analyzovaném intervalu 10 let. Jak již bylo řečeno, předmětem zájmů akciové společnosti Těšínská tiskárna je zejména obchod se zahraničními zákazníky. Z tohoto důvodu hodnoty ukazatele exportu ve všech sledovaných letech dominují nad hodnotami ukazatele tuzemsko. V intervalu 2005-2008 se export pohyboval na úrovni 69-77 procentních bodů, kdy v letech 2007 a 2008 se podniku podařilo udržet stabilní hodnotu tohoto ukazatele (74 %)<sup>20</sup>. Kritickým byl rok 2009, kdy se export navýšil a přesáhl hranici 80 procentních bodů. Hodnota exportu pak meziročně stoupala až do roku 2011, kdy se po dobu následujících dvou let udržovala na stabilní úrovni 86 %. V posledním roce pak opět klesla na úroveň 77 %<sup>21</sup>.

Výchozím bodem pro ukazatel tuzemsko (v intervalu 2005-2014) bylo 31 procentních bodů, tedy nejvyšší zaznamenaná hodnota. Toto měřítko pak kleslo na nejnižší úroveň (jež podnik udržoval po dobu 3 let) v roce 2011, konkrétně se jedná o 14 %. V roce 2014 došlo k opětovnému nárůstu o 9 procentních bodů, tedy na hodnotu z roku 2006.

<sup>20</sup> Ukazatel **tuzemsko** je ukazatelem doplňujícím hodnoty exportu, a to do 100 % celkových tržeb. Platí tedy závislost: pokud podíl exportu narůstá, ukazatel tuzemsko klesá. Pokud podíl exportu klesá, hodnota ukazatele tuzemsko roste.

<sup>21</sup> Stejná hodnota jako v roce 2006.

**Graf 4.4 Export a tuzemsko**



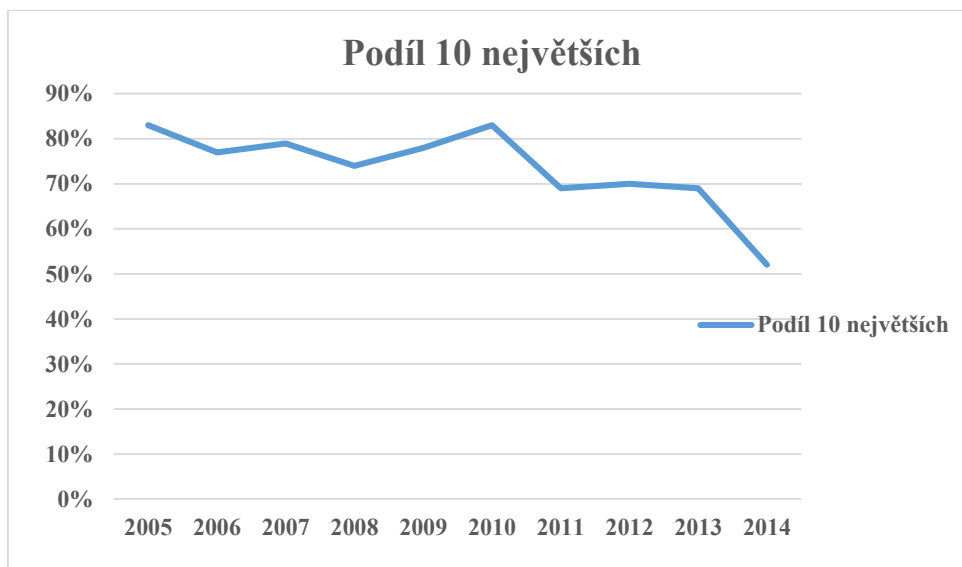
**Zdroj: vlastní zpracování**

Dalším klíčovým ukazatelem, jež patří do této perspektivy je „**podíl 10 největších**“, jež v procentech vyčísluje, do jaké míry je akciová společnost Těšínská tiskárna vázána na svých 10 největších zákazníků. Jedná se tedy o zobrazení závislosti a vlivu, jaký tito zákazníci mají na fungování podniku. Křivka na grafu 4.5 vykresluje, jak se tato závislost během 10 let vyvíjela.

Za celé sledované období je závislost akciové společnosti Těšínská tiskárna na deseti největších zákaznících významná. Ve všech letech přesáhla hranici 50 %. Z grafu je zřejmé, že v intervalu 2005 – 2014 hodnota ukazatele podíl 10 největších kolísala mezi 52 až 83 %. V roce 2005 a 2010 dosáhla svého maxima. V těchto dvou případech byly příjmy podniku (respektive jeho existence) z 83 % vázány na největší zákazníky. Minimum, tedy 52 procentních bodů, hodnota podílu vykazovala v roce 2014.

Avšak poskytnuté údaje vykreslují jistý trend: snahu o snižování této závislosti v roce, jež bezprostředně navazoval na rok, ve kterém došlo k jejímu zvýšení. Jako ilustraci tohoto trendu je možno uvést např. interval 2011 – 2013. Mezi léty 2011 a 2012 došlo k meziročnímu navýšení závislosti o 1%, avšak ihned v roce 2013 byla hodnota ukazatele podíl 10 největších snížena, opět o 1 %.

**Graf 4.5 Podíl 10 největších**



**Zdroj: vlastní zpracování**

Výjimkou od popsaného trendu je období, kdy na akciovou společnost Těšínská tiskárna dolehly následky ekonomické krize. V roce 2009 došlo k meziročnímu nárůstu, a to z 74 na 78 %. Tento nárůst pak pokračoval i v roce 2010, kdy hodnota měřítka opět dosáhla svého maxima.

Vedení podniku si pro měřítko „podíl 10 největších“ na dobu následujících 3 let stanovilo, že hodnota závislosti by měla nadále klesat, a to na úroveň pod 50 %, maximálně však na 40 %. Pokles pod 40 % by znamenal přílišné rozdrobení výrobního programu.

V tabulce 4.6 je zachycen hlavní cíl, jehož chce podnik dosáhnout v rámci zákaznické perspektivy, dále dílčí strategie vhodné pro jeho dosažení a konkrétní ukazatele těchto strategií.

**Tab. 4.6 Měřítko zákaznické perspektivy v návaznosti na dílčí strategie**

Cíl	Dílčí strategie	Ukazatel
Optimální zákaznická struktura	Nárůst počtu zákazníků	Počet zákazníků
	Udržování vhodného poměru exportu a tuzemska	Export
	Sledování závislosti na 10 největších zákaznících	Počet 10 největších

**Zdroj: vlastní zpracování**

V tabulce 4.7 jsou následně shrnuty hodnoty těchto strategických měřítek a plánovaný efekt do budoucna.

**Tab. 4.7 Hodnoty Těšínské tiskárny, a. s. a plánovaný efekt**

<b>Ukazatel</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Očekávaný efekt</b>
<b>Počet zákazníků</b>	136	137	195	Získání ročně do 5 zákazníků
<b>Export</b>	86 %	86 %	77 %	Dosažení a udržování podílu exportu v intervalu 70 – 80 %
<b>Podíl 10 největších</b>	70 %	69 %	52 %	Interval 50 % - 40 %

**Zdroj:** vlastní zpracování

Vybrané dílčí strategie perspektivy zákaznické společně s napojením na strategie ostatních perspektiv jsou rovněž zachyceny v strategické mapě v příloze č. 12.

## 4.3 Hodnocení výkonnosti podniku z pohledu perspektivy interních podnikových procesů

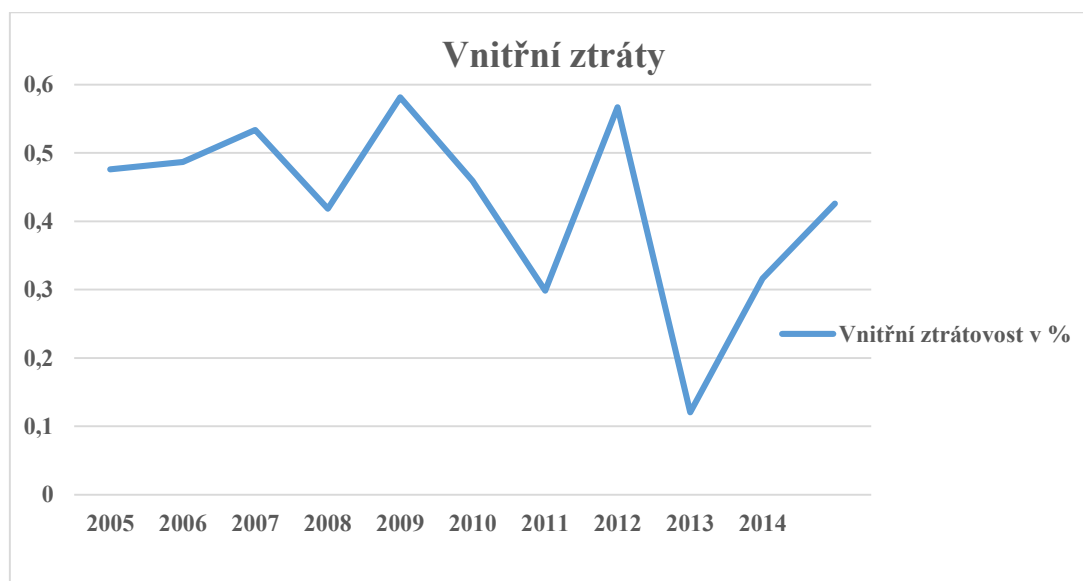
Podnik Těšínská tiskárna, a. s. se v oblasti perspektivy interních podnikových procesů zaměřuje na evidování a analýzu samotného provozního procesu, jež začíná přijatou objednávkou od zákazníka, pokračuje objednáním potřebného materiálu, výrobou a končí expedicí a dodáním výrobků zákazníkovi. Ve sféře podnikatelského zájmu této společnosti se nenachází poprodejní servis, jelikož na polygrafickém trhu je velmi obtížně proveditelný.

### 4.3.1 Měřítka pro perspektivu interních podnikových procesů

Pro oblast interních podnikových procesů byly vybrány tyto ukazatele: vnitřní ztráty, reklamace, nedodaný náklad a souhrnný ukazatel ztráty z nekvalitní výroby celkem. Jejich absolutní hodnoty v jednotlivých letech jsou poměřovány s hodnotami, jakých v určitém období dosahovaly tržby podniku z polygrafické výroby (představuje tržby s vyloučením tržeb z nájemného a ostatních služeb). Pro vytvoření časové řady, jež zachycuje vývoj ukazatelů před ekonomickou krizí, v době jejího trvání i v době zlepšující se situace byly využity data od roku 2005 do roku 2014. Výpočty zvolených ukazatelů jsou zobrazeny v příloze č. 10.

Měřítka **vnitřní ztráty** zachycuje ztráty z nekvalitní výroby (zničený materiál během nesprávného výrobního postupu, zmetkové výrobky). Vývoj vnitřní ztrátovosti je zobrazen v grafu 4.6.

Graf 4.6 Vnitřní ztráty

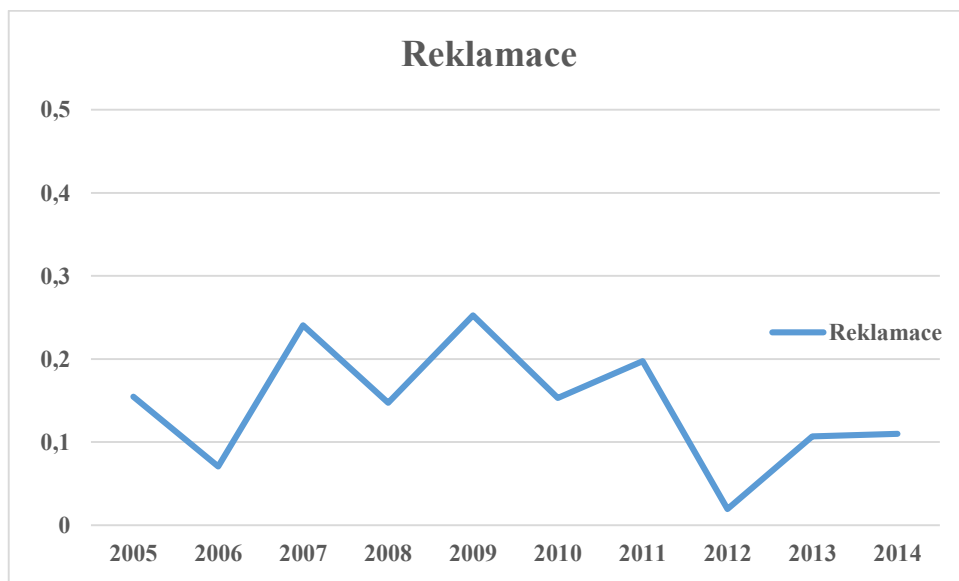


Zdroj: vlastní zpracování

Vnitřní ztráty nijak neovlivňují zákazníka. Nekvalitní výroba byla identifikována a zadržena v podniku ještě před expedicí. Firma však byla nucena vytisknout větší množství knih (náhrada za zmetky), nakoupit větší objem materiálu. Z grafu je zřejmé, že procentní podíl vnitřních ztrát na podnikových tržbách z polygrafické výroby se v průběhu analyzovaného desetiletého období pohyboval pod hranicí 1 %. Nejvyšších hodnot vnitřních ztrát, tedy 0,57 procentní bodů Těšínská tiskárna dosáhla v roce 2012. Nejlepší výsledek byl zaznamenán o rok později (2013), kdy se vnitřní ztráty snížily na pouhých 0,12 procentních bodů.

Druhým měřítkem perspektivy interních procesů v podniku je **reklamace**, konkrétně podíl hodnoty přijatých reklamací a tržeb podniku. Tento ukazatel hodnotí kritické podnikové procesy, tedy tisk, vázání, lepení knih, z pohledu spokojenosti zákazníků se zakoupeným výrobkem. V tomto bodě je zřetelné prolínání perspektiv v modelu Balanced Scorecard, kdy perspektiva interních procesů navazuje na perspektivu zákaznickou. Podíl objemu reklamací a tržeb akciové společnosti z polygrafické výroby v jednotlivých letech zobrazuje graf 4.7.

**Graf 4.7 Reklamace**



**Zdroj: vlastní zpracování**

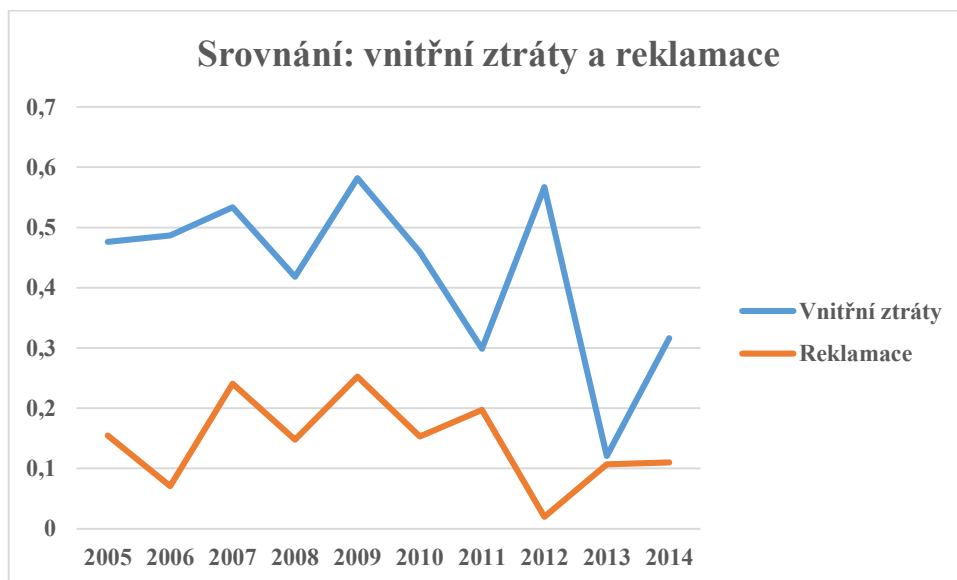
Celkový objem přijatých reklamací od zákazníků za období 10 let (od 2005 do 2014 roku) ve vztahu k celkovým tržbám nepřesáhl hodnotu 0,3 %. V roce 2012 byl zaznamenán nejnižší podíl, a to 0,02 %.

Nejvyšší úroveň dosáhl tento ukazatel v roce 2009 s hodnotou 0,25 %.

Z grafu 4.8 jež zobrazuje srovnání průběhu obou těchto ukazatelů je zřejmé, že v letech, kdy měřítko vnitřních ztrát dynamicky narůstá, ukazatel reklamací je tlačěn do nižších poloh. Výjimkou je zde rok 2007, kdy hodnota tržeb z polygrafické výroby byla nejvyšší za uvažovaný

desetiletý interval (nebylo potřeba do této míry kontrolovat ukazatele ztrát), dále pak rok 2009 (tedy nástup ekonomické krize). Tento jev významně ovlivňuje souhrnný ukazatel ztrát z nekvalitní výroby.

**Graf 4.8 Srovnání vnitřních ztrát a reklamací**



**Zdroj: vlastní zpracování**

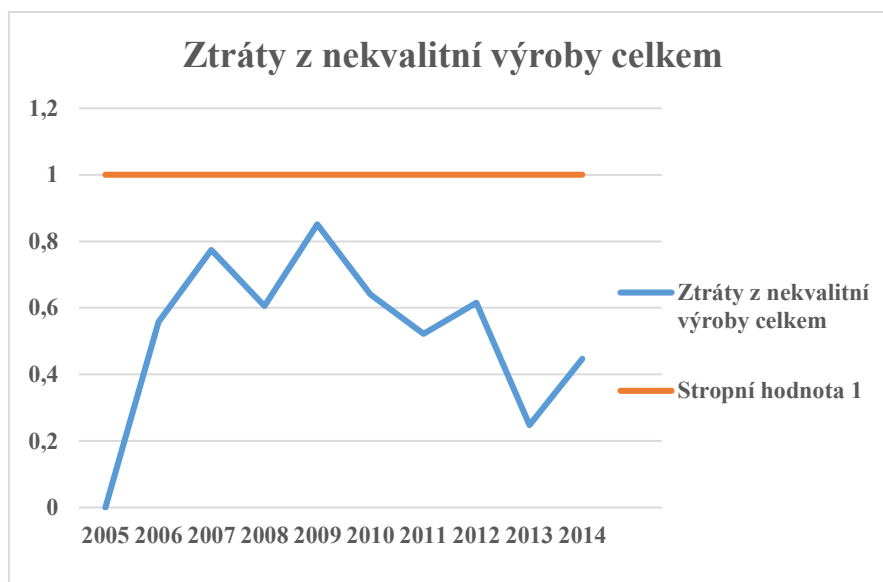
Měřítka **nedodaný náklad** (neboli zakázka nesplněna v dohodnutém objemu) se v evidenci Těšínské tiskárny, a. s. objevuje teprve v roce 2008, kdy dosáhlo nejvyšší hodnoty (0,04 %) a začal být i pravidelně sledován. V následujících letech se poměr nedodaného nákladu pohyboval mezi 0,02 až 0,03 procentních bodů. Jako dílčí součást jeho hodnoty vstupují i do celkového ukazatele ztrát z nekvalitní výroby celkem.

Poslední, souhrnný ukazatel **ztrát z nekvalitní výroby celkem** poměřuje součet absolutních hodnot všech předchozích měřítek (tedy vnitřních ztrát, reklamací, nedodaného nákladu) k hodnotám tržeb z polygrafické výroby v jednotlivých letech. Jedná se o komplexní pohled na problematiku interních podnikových procesů, jelikož zahrnuje v sobě hodnocení zákazníka a nekvalitní výrobu, jež se podařilo zachytit v podniku před dodáním zákazníkovi. Odráží tak všechny aspekty klíčového hodnototvorného procesu v podniku, jež vytváří konkurenceschopnost Těšínské tiskárny, a. s. na trhu polygrafie.

Vedení podniku si stanovilo cílovou hodnotu, jež tento souhrnný ukazatel nesmí přesáhnout, konkrétně se jedná o hodnotu 1 %. Ztráty z nekvalitní výroby celkem svého maxima dosáhly v roce 2009 (0,85 %), minima v roce 2013 s výsledkem 0,25 %. Od roku 2009 do roku 2011 bylo zaznamenáno výrazné snížení, taktéž mezi lety 2012 a 2013. V posledních letech podíl ztrát opět narůstá, jedná se však o zvýšení na 0,45 %.

Procentní podíly v jednotlivých letech společně s maximální hodnotou, jež byla v podniku nastavena, a již ukazatel ztrát z nekvalitní výroby celkem nesmí přesáhnout, zachycuje graf č. 4.9.

**Graf 4.9 Ztráty z nekvalitní výroby celkem**



**Zdroj: vlastní zpracování**

Tabulka 4.8 zachycuje cíl, jehož chce podnik dosáhnout v rámci interních podnikových procesů, dílčí strategie pro jeho dosažení a konkrétní měřítko zvolené pro danou strategii.

**Tab. 4.8 Měřítko perspektivy interních podnikových procesů v návaznosti na dílčí strategie**

Cíl	Dílčí strategie	Ukazatel
<b>Zkvalitnění vnitropodnikových procesů</b>	Snížení interní ztrátovosti	Vnitřní ztráty
	Neustálá kontrola jakosti	Reklamace
	Snížení celkové nekvalitní výroby	Ztráty z nekvalitní výroby celkem

**Zdroj: vlastní zpracování**

V tabulce 4.9 jsou pak uvedeny hodnoty těchto strategických měřítek v letech 2012 – 2014 a rovněž plánovaný efekt do budoucna. Vybrané dílčí strategie perspektivy interních podnikových procesů společně s napojením na strategie ostatních perspektiv jsou rovněž zachyceny v strategické mapě v příloze č. 12.



**Tab. 4.9 Hodnoty Těšínské tiskárny, a. s. a plánovaný efekt**

<b>Ukazatel</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Očekávaný efekt</b>
<b>Vnitřní ztráty</b>	0,567005	0,120562	0,316388	Snížení vnitřních ztrát pod úroveň 0,3 %
<b>Reklamace</b>	0,01949	0,107012	0,109879	Hodnoty nižší než hodnoty vnitřních ztrát v určitém roce
<b>Ztráty z nekvalitní výroby celkem</b>	0,615729	0,247726	0,447307	Udržování hodnot pod 1 %

**Zdroj: vlastní zpracování**

## 4.4 Hodnocení výkonnosti podniku z pohledu perspektivy učení se a růstu

V oblasti perspektivy učení se a růstu se akciová společnost Těšínská tiskárna, a. s. zaměřuje především na své zaměstnance. Vychází zde z názorů, že právě potenciál firemních zaměstnanců, jeho rozvoj a jejich loajalita je tím, co udržuje výkonnost podniku na požadované úrovni.

### 4.3.2 Měřítka pro perspektivu učení se a růstu

Pro hodnocení výkonnosti podniku metodou Balanced Scorecard z hlediska perspektivy učení se a růstu byly vybrány tyto konkrétní ukazatele: počet zaměstnanců, nadbytečnost, struktura zaměstnanosti, pohlaví a loajalita zaměstnanců. Tyto ukazatele z důvodu snahy zobrazit komplexně vývoj před ekonomickou krizí, v době jejího trvání i po jejím skončení, jsou analyzovány v časovém intervalu 10 let. Výpočty zvolených ukazatelů jsou zobrazeny v příloze č. 11.

Vývoj absolutních ukazatelů: **počet zaměstnanců, struktura zaměstnanosti a pohlaví** zobrazuje tabulka 4.10.

Tab. 4.10 Vývoj ukazatelů perspektivy učení se a růstu

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Počet pracovníků</b>	212	209	213	209	198	187	181	183	182	187
<b>dělníci</b>	169	165	168	166	155	144	138	138	137	141
<b>THP</b>	43	44	45	43	43	43	43	45	45	46
<b>Ženy</b>	102	99	98	96	90	85	82	83	84	86
<b>Muži</b>	110	110	115	113	108	102	99	100	98	101

**Zdroj: vlastní zpracování**

Jak je zřejmé z údajů uvedených výše, absolutní ukazatel **počtů zaměstnanců** vykazuje v Těšínské tiskárně, a. s. stabilní trend. Celkový desetiletý interval je možno rozdělit do dvou částí, kdy od roku 2005 do 2008 se počet zaměstnanců pohyboval kolem 210 lidí. Rok 2009 (začátek ekonomické krize) byl rokem přechodným, kde počet zaměstnanců klesl na 198<sup>22</sup>. Od roku 2010 do roku 2014 se pak počet zaměstnanců opět vyrovnal na hodnotě kolem 180 zaměstnanců (maximální odchylka 7 lidí). Cílem podniku je tuto úroveň zaměstnanců udržet i

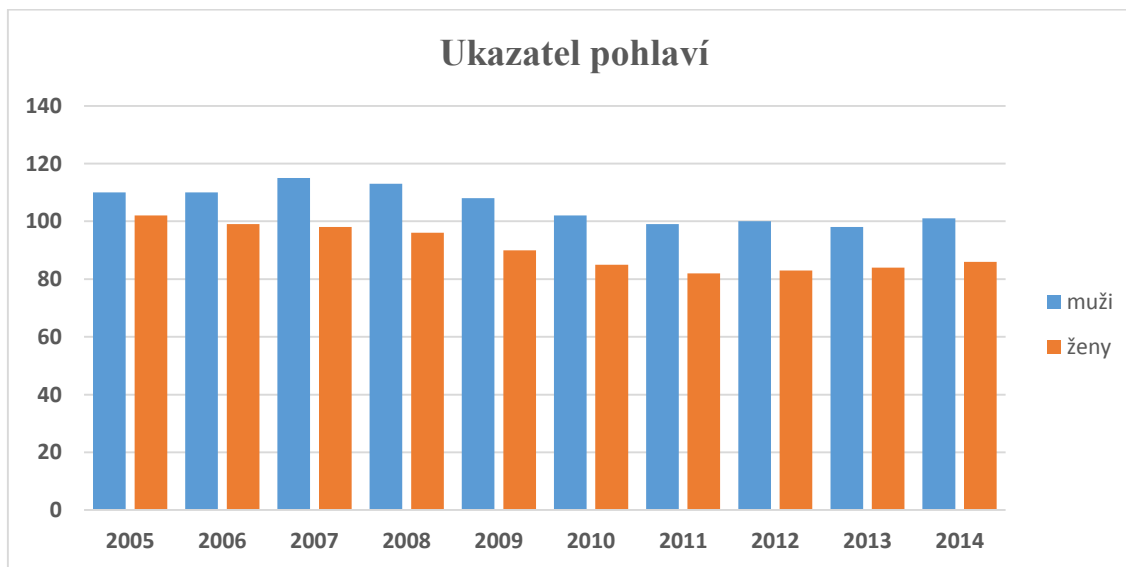
<sup>22</sup> Důvod a způsob snížení stavů zaměstnanců bude popsán níže, v souvislosti s ukazatelem nadbytečnosti.

v následujícím období, jelikož tato úroveň je optimální jak z hlediska nákladů, tak i z hlediska produktivity zaměstnanců (a kvalitního tisku).

Pokud se jedná o ukazatel **struktury zaměstnanosti**, v akciové společnosti Těšínská tiskárna je možno zaměstnance rozčlenit do dvou skupin. Jedná se o dělníky a pracovníky THP, neboli technicko – hospodářské, jež zabezpečují celkový ekonomický chod podniku. Počet pracovníků zařazovaných do těchto dvou skupin je opět stabilní. Během celého sledovaného období počet THP pracovníků se udržoval na úrovni 43 – 46 zaměstnanců. Počet dělníků (tedy základního jádra, jež vytváří výrobky, přidanou hodnotu v podniku) se v první fázi sledovaného intervalu pohyboval kolem úrovně 160 zaměstnanců. Po přechodném 2009 roce (s 155 dělníky), nastala fáze, kdy se počet dělníků nachází v mezích 137 až 144.

Dalším z velice významných měřítek, jež vypovídají o míře rovnosti v zaměstnávání žen a mužů v Těšínské tiskárně, a. s., a tedy i o atmosféře na pracovišti, která přispívá k výkonnosti zaměstnanců, je ukazatel **pohlaví**. V akciové společnosti Těšínská tiskárna je během celého analyzovaného desetiletého intervalu zaznamenaný silný nediskriminační trend. Počet zaměstnaných žen a mužů se blíží naprosto rovnému rozdělení, kdy maximální rozdíly dosahují pouze 9 %. Tato závislost je zobrazena v grafu 4.10.

**Graf 4.10 Pohlaví zaměstnanců**



**Zdroj: vlastní zpracování**

Snížení počtu zaměstnanců<sup>23</sup> v letech následujících po dopadu ekonomické krize na fungování podniku se částečně pojí i s dalším ukazatelem **nadbytečnosti**. Jedná se o zánik pracovních pozic v důsledku organizační změny nebo změny pracovního postupu (např. zrušení

<sup>23</sup> Totéž platí pro snížení v oblasti struktury zaměstnanosti v Těšínské tiskárně, a. s.

firemního knihkupectví, zakoupení nového a více automatizovaného stroje, apod.). Vývoj tohoto měřítka je zobrazen v tabulce 4.11. Jedná se jak o odchod dohodou, tak i výpovědí (vše z důvodu nadbytečnosti). Avšak je nutno podotknout, že tabulka neobsahuje 6 zaměstnanců, jež dostali výpověď pro nadbytečnost v důchodovém věku.

**Tab. 4.11 Ukazatele nadbytečnosti**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nadbytečnost celkem</b>	4	1	0	1	0	0	0	0	0	0
<b>Dohoda</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Výpověď</b>	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0

**Zdroj: vlastní zpracování**

Je zřejmé, že snížení počtu zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti nastalo v několika případech i před nástupem ekonomické krize. Konkrétně se jedná o rok 2005, kdy celkový odchod zaměstnanců související s nadbytečností dosahoval čísla 4, z toho dohoda byla 1. Druhým případem je pak i rok 2006 (celkově 1 odchod pro nadbytečnost). V souvislosti s příchodem krize byl pak zaznamenán odchod v roce 2008. Cílem podniku je udržet odchody z nadbytečnosti v příštím období na nulové hodnotě, jako tomu bylo v šesti předcházejících letech.

Posledním, avšak v souvislosti s perspektivou učení se a růstu velice významným měřítkem je **loajalita zaměstnanců**. V podmínkách akciové společnosti Těšínská tiskárna, a. s. byla pro toto měřítko stanovena podmínka setrvání v podniku v rámci zaměstnaneckého poměru. Konkrétně se jedná o podmínku minimálně 12 let odpracovaných v Těšínské tiskárně, a. s.<sup>24</sup>. Jedná se tedy o zaměstnance, jež během analyzovaného desetiletého intervalu byli neustále zaměstnání v Těšínské tiskárně, a. s. V tomto případě je možno hovořit o jistém zaměstnaneckém jádru, jež se nemění. Noví zaměstnanci přicházejí, někteří zaměstnanci odcházejí, avšak tento základ zůstává stále stejný.

Dle dat poskytnutých vedením podniku, toto zaměstnanecké jádro dosahuje úrovně 103 zaměstnanců, přičemž není výjimkou, že tito pracovníci na svých pozicích setrvali více než 20 let. Tímto způsobem je vyhodnocena loajalita zaměstnanců, která je velice silná. Je nezbytné zdůraznit, že v Těšínské tiskárně, a. s. není používán systém žádných finančních nebo

<sup>24</sup> Minimální délka pracovního poměru 12 let byla stanovena z důvodu čerpání aktuálních informací z roku 2016.

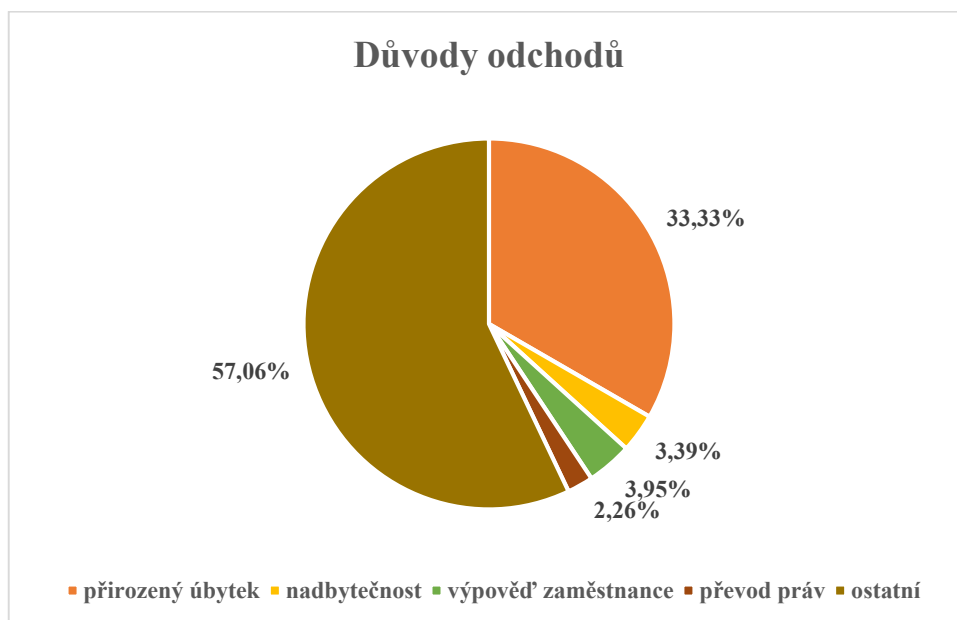
nefinančních benefitů, jež bývají připojovány ke mzdě pracovníků. Jedná se tedy čistě o pracovní atmosféru, firemní kulturu a tradici.

Pro jasnější představení situace v akciové společnosti Těšínská tiskárna, a. s. z hlediska zaměstnanosti, je níže uvedeno stručné shrnutí desetiletého analyzovaného intervalu.

Další důležitou stránkou věci (avšak nezahrnutou do konkrétního měřítka) z hlediska komplexnosti metody Balanced Scorecard je i věkové složení zaměstnanců. V Těšínské tiskárně, a. s. až 92 zaměstnanců dovrší v roce 2016 věku 50 a více let. Z nynějšího vyplývá, že v podniku se cení zkušenosti, bez ohledu na věk potenciálního zaměstnance.

Během sledovaného období bylo zaznamenáno celkem 177 výstupů a 135 vstupů zaměstnanců. Procentní podíl přirozeného úbytku zaměstnanců (tedy odchod do starobního důchodu, mateřská dovolená nebo úmrtí) dosáhl úrovně 33,33 %. Odchod pro nadbytečnost byl 3,39 procentních bodů, výpověď zaměstnance pouze 3,95 %. Převod práv nepatrně přesáhl hranici 2 %. Ostatní důvody odchodu (dohody z důvodu: změny bydliště, jiné pracovní nabídky, ukončení doby určité) činí 57,06 %. Je však na místě zdůraznit, že během 10 let nedošlo k situaci ostatních výpovědi ze strany zaměstnavatele. Procentní rozklad jednotlivých způsobů odchodu zaměstnanců z podniku zobrazuje graf 4.11.

**Graf 4.11 Důvody odchodů zaměstnanců**



**Zdroj: vlastní zpracování**

Tabulka 4.12 pak zachycuje ústřední, obecně definovaný cíl, jehož chce podnik dosáhnout v rámci perspektivy učení se a růstu, dílčí strategie nezbytné pro jeho dosažení a konkrétní měřítko zvolené pro danou strategii.

**Tab. 4.12 Měřítka perspektivy učení se a růstu v návaznosti na dílčí strategie**

<b>Cíl</b>	<b>Dílčí strategie</b>	<b>Ukazatel</b>
<b>Pozitivní pracovní atmosféra</b>	Udržení optimálního zaměstnaneckého jádra	Počet zaměstnanců
	Rovnováha v zaměstnanosti žen a mužů	Pohlaví - ženy
	Zamezování snižování stavu zaměstnanců	Nadbytečnost
	Udržení dobrého klimatu v podniku	Loajalita zaměstnanců

**Zdroj: vlastní zpracování**

V tabulce 4.13 jsou zobrazeny hodnoty těchto strategických měřítek v jednotlivých letech (2012 – 2014) a plánovaný efekt do budoucna. Vybrané dílčí strategie perspektivy učení se a růstu společně s napojením na strategie ostatních perspektiv jsou rovněž zachyceny v strategické mapě v příloze č. 12.

**Tab. 4.13 Hodnoty Těšínské tiskárny, a. s. a plánovaný efekt**

<b>Ukazatel</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Očekávaný efekt</b>
<b>Počet zaměstnanců</b>	183	182	187	Optimální počet zaměstnanců z hlediska výroby
<b>Pohlaví - ženy</b>	45,36 %	46,15 %	45,99 %	Zaměstnanost žen do 50 %
<b>Nadbytečnost</b>	0	0	0	Nulové hodnoty
<b>Loajalita</b>	Setrvávání v podniku více než 10 let	Setrvávání v podniku více než 12 let	Setrvávání v podniku více než 12 let (i 20 – 40 let).	Pocit pracovního naplnění – setrvání v podniku déle než 20 let

**Zdroj: vlastní zpracování**

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZKOUMANOU AKCIOVOU SPOLEČNOST

Výrobky polygrafického průmyslu jsou ve společnosti považovány za jeden z hlavních nástrojů pro komunikaci a odráží jisté novodobé ekonomické trendy. Dle údajů poskytovaných Českým statistickým úřadem a Ministerstvem průmyslu a obchodu, tento oddíl zpracovatelského průmyslu v posledních letech čelí velice komplikované situaci. Obecně, v období 2008 – 2014 všechny hlavní ekonomické ukazatele významně poklesly<sup>25</sup>. Tento trend byl způsobem zejména nahrazováním tištěných publikací do jisté míry elektronickými verzemi, a zároveň negativním vývojem v oblasti polygrafického průmyslu, a to v globálním měřítku.

### 5.1 Finanční perspektiva

V tomto kontextu je tedy nutno hodnotit výkonnost Těšínské tiskárny, a. s. z hlediska perspektivy finanční.

Lze tedy konstatovat, že se úroveň finančního zdraví zkoumané akciové společnosti, vzhledem ke specifické oblasti činnosti, pohybuje v jistých optimálních mezích. Rentabilita dosahuje nižších čísel, avšak tyto hodnoty se pohybují v blízkosti hodnot celého polygrafického průmyslu. Svou roli zde sehrává i skutečnost, že výroba do dnešního dne probíhá v historickém třípodlažním objektu z 19. století, což nelze srovnávat s moderními objekty postavenými na zelené louce. Výjimkou je zde rentabilita vlastního kapitálu, jejíž nízká hodnota je způsobena nevyužíváním cizích zdrojů k financování činnosti.

Těšínská tiskárna, a. s. nemá žádné problémy s likviditou, ba naopak. Každoročně hodnota likvidity několikanásobně přesahuje teoretické hodnoty, podnik tedy vykazuje výbornou platební schopnost.

Doba obratu závazků, vzhledem k nastavené 90 – denní splatnosti přijatých faktur (v případě větších dodavatelů) se pohybuje na velmi dobré úrovni. Dle sjednaných obchodních podmínek je běžná lhůta splatnosti pohledávek stanovena na 45 – 120 dní. Ve specifické oblasti knihtisku je tento trend nutností, a to z důvodu formy odbytu knih. Tiskárna hotové kusy předá vydavateli, ten jej pak teprve dodá všem knihkupectvím po celé konkrétní zemi. Pro představu, v České republice se nachází kolem 600 kamenných knihkupectví. Doba obratu pohledávek je tedy rovněž na optimální úrovni. Vzhledem k závislosti na dodavateli materiálu (zejména

---

<sup>25</sup> Příkladem může být pokles tržeb až o 17 %, aktiva o více než 20 %. Zdroj: MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014* [online]. MPO [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument161359.html>

různých druhů papíru nezbytného pro tisk, který je často vyráběn na zakázku) je doba obratu zásob, jež se pohybuje pod 40 dní na optimální úrovni.

Firma se v příštích letech chce zaměřit na dosažení celo-polygrafického průměru v oblasti rentability. Rentabilitu lze zvýšit dosahováním vyššího zisku, tedy navýšením tržeb nebo snížením nákladů. Náklady jsou udržovány na nejnižších možných hodnotách. Nejvyšší nákladovou položkou je tradičně materiál (tedy zejména papír), jehož cena je již srážena na nejnižší možnou úroveň, např. využitím slev v případě rychlého zaplacení přijaté faktury (např. do 14 dnů)<sup>26</sup>. Proto firma by se měla zaměřit na zvýšení tržeb. Toho lze dosáhnout zejména zvětšením objemu nákladu výtisků od zákazníků. Tuto situaci může vyřešit změna směru vyjednávání obchodních referentů, a to s cílem získání rentabilních zakázek s vyšší přidanou hodnotou. Toto doporučení pak velice úzce souvisí i s perspektivou zákaznickou.

## **5.2 Zákaznická perspektiva**

Z hlediska zákaznické perspektivy je zřejmý nárůst počtu zákazníků, avšak z důvodu nástupu nových technologií (E-book, online brožury, apod.) je toto číslo již jistým vrcholem, kterého lze na stávajících trzích dosáhnout. Firma by se, jak již bylo řečeno, tedy měla zaměřit zejména na nalézání rentabilních zákazníků. Jedná se o zakázky s větším nákladem výtisků, ve standardizovaném formátu. Je nezbytné zdůraznit, že právě díky navyšování počtu zákazníků, jež bylo ve větší míře zahájeno po roce 2009 (tedy po nástupu ekonomické krize) se akciové společnosti Těšínská tiskárna, a. s. podařilo tuto ekonomickou krizi překonat, udržet výrobní standard a zachovat si dobré jméno na polygrafickém trhu (jako stabilního podniku s dlouhou tradicí a ustálenými hodnotami).

Jelikož se Těšínská tiskárna po celé analyzované období orientuje zejména na export knih do zahraničí, bylo by vhodné pokusit se najít další zahraniční trhy. V současné době firma obchoduje zejména s Německem, Holandskem, Švýcarskem nebo Slovenskem. Avšak co se jedná o dodávky materiálu, tedy konkrétně papíru, má podnik dobré dodavatelské vztahy se Švédskem.

Akciová společnost by tedy měla zvážit možnost proniknutí se svou nabídkou na toto území. V severských zemích vydavatelský trh v poslední době zaznamenává expanzi, zejména díky populárním autorům žánru skandinávské krimi. Toho je možno dosáhnout vyškolením obchodního oddělení v severských jazycích (i kultuře) a pozdějším zaměřením jistého konkrétního zaměstnance na oblast potenciálních vydavatelských novinek v Norsku nebo

---

<sup>26</sup> Z tohoto důvodu se také doba obratu závazku pohybuje na nižších úrovních než nastavena 90-denní splatnost.



Švédsku. Zároveň by však bylo nezbytné vypracovat jistý nákladový plán, jež by dovolil fungování této spolupráce (dovoz do skandinávských zemí je dražší).

Dalším potenciálním trhem je pak Velká Británie, respektive Anglie. Obchodníci již ovládají anglický jazyk, v tomto případě tedy již nejpodstatnější bariéra neexistuje.

Závislost na 10 největších zákaznících chce firma snížit pod 50 %. Zároveň však tato hodnota nesmí klesnout pod 40 %. Důvodem pro toto omezení, je snaha vyhnout se přílišnému rozmělnění výrobního plánu. Během jeho tvoření je nezbytné, aby jistý výrazný základ pramenil od jistého počtu největších zákazníků.

### **5.3 Perspektiva interních podnikových procesů**

Perspektiva interních podnikových procesů nabízí pohled zejména na ztráty, a to jak vnitřní ztráty, tak i vycházející z reklamací přijatých od zákazníků, jež jsou udržovány na velmi nízké úrovni. Tento trend se odráží i v měřítku ztrát z nekvalitní výroby celkem, jež nikdy nedosáhly hodnoty 1 %. Nejvyšších hodnot vnitřní ztráty dosahovaly v roce 2009 a 2012. Situace v roce 2009 byla způsobena nástupem ekonomické krize, kdy zaměstnanci pociťovali nejistotu související s dalším fungováním ekonomického života. Z tohoto důvodu vnitřní ztráty, jež jsou způsobeny zejména nesprávnou obsluhou stroje (např. naprogramováním) a pracovním postupem na nedostatečné úrovni, dosáhly maximálních čísel.

Pravidelnost vyšší hodnoty vnitřních ztrát než reklamací signalizuje skutečnost, že kontrolní systém v Těšínské tiskárně, a. s. funguje velice dobře. Vady a nedostatky jsou z velké části zjištěny ještě před samotnou expedicí výrobků a zadrženy v podniku.

Firma by tedy měla pokračovat v dosavadním systému kontroly, jež se v analyzovaném období velmi osvědčil. Zároveň pak by měla setrvat v trendu obměňování strojů, jejich údržby a upgrade-ování, jež přispívá ke snižování ztrát zapříčiněných právě potenciální nedostatečnou produktivitou stroje. Během zavádění nových (respektive inovovaných) verzí softwaru nebo při změně stroje (technologie) by měl být kladen veliký důraz na proškolení zaměstnanců, jejichž pracovní náplní je obsluha konkrétního stroje. Dosavadní systém, jež funguje na základě proškolení zodpovědných zaměstnanců přímo u výrobce strojů (zejména v Německu) plní svou roli.

### **5.4 Perspektiva učení se a růstu**

V oblasti perspektivy učení se a růstu v prostředí podniku Těšínská tiskárna, a. s. velice významnou roli sehrává tradice a snaha o nástupnictví původní Prochaskovy tiskárny. Z tohoto důvodu pro podnik jsou velice důležité zkušenosti a praxe vlastních zaměstnanců. Věk při

nástupu do zaměstnání nehraje roli, polovina zaměstnanců dovršuje věku 50 a více let. Významným faktorem je i loajalita zaměstnanců, kde jejich jádro zůstává v podniku po dobu 12 a více let. Z důvodu loajality se podnik zároveň nemusí potýkat s problémem nalézání nových zaměstnanců v případě větší frekvence odchodů do starobního důchodu, jelikož zaměstnanci zůstávají zde pracovat i v důchodovém věku.

Atmosféra v podniku je velice dobrá, taktéž dodržování firemní kultury a jejich hodnot. Těšínská tiskárna, a. s. zaměstnává přibližně stejný počet mužů a žen, což přispívá k dobré výkonnosti zaměstnanců.

Všechny tyto trendy jsou v souladu s koncepcí Ministerstva práce a sociálních věcí pro období 2015 – 2017, s výhledem do roku 2020, jež byl zpracován s odkazem na nové programové období Evropské unie<sup>27</sup>. Jedná se tedy zejména o míru zaměstnanosti starších zaměstnanců, a to ve výši 55 %. Dále pak zaměstnanost žen ve výši 65 %. V prostředí Těšínské tiskárny, a. s. je zaměstnanost žen ve výši kolem 48 %, je zde proto potenciál pro zlepšení. Je však vhodné uvést, že ženy jsou zaměstnávány na všech pozicích ve společnosti, a zároveň jsou ohodnocovány stejným způsobem jako muži.

Zároveň je nezbytné zdůraznit, že nikdy (i v období ekonomické krize) nedošlo k hromadnému propouštění zaměstnanců. Několik pracovních míst bylo zrušeno z důvodu nadbytečnosti, a to za účelem zvýšení efektivnosti práce, v důsledku modernizace strojního vybavení společnosti, změny technologie nebo v důsledku změny struktury zakázek.

Pro podnik je tedy vhodné i nadále v tomto trendu pokračovat, jelikož dobrá pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti podněcují k vysoké výkonnosti zaměstnanců, což je základem kvalitní výroby a udržení si dobrého jména na trhu. Jelikož firma neposkytuje žádné finanční nebo jiné benefity (přídavky ke mzdě), loajalita zaměstnanců vychází zejména z dobrého pracovního prostředí a kolektivu, možnosti pracovního postupu a adekvátního ohodnocení práce.

Potenciální odchody do starobního důchodu v perspektivě do roku 2020 činí 32 zaměstnanců, do roku 2025 pak až 59 zaměstnanců. V případě odchodu do důchodu většího počtu zaměstnanců by se tedy firma měla zaměřit na kvalitu přijímacího řízení. Doporučuje se pokračovat v kladení důrazu na zkušenosti a úroveň dovedností.

V rámci řízení lidských zdrojů by dále bylo vhodné vypracovat personální studii zabezpečení dlouhodobého charakteru v případě odchodů do starobního důchodu. Jednalo by

---

<sup>27</sup> Zdroj: MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *MPSV: Koncepce ministerstva práce a sociálních věcí pro období 2015 – 2017, s výhledem do roku 2020* [online]. MPSV [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/23671/3a\\_Koncepce\\_MPSV.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/23671/3a_Koncepce_MPSV.pdf)

se o přehled zaměstnanců dosahujících v určitých letech důchodového věku, a to dle profesní struktury. Na základě této sestavy by pak měl být s předstihem vypracován postup a plán pro přijetí zaměstnanců. Tímto způsobem podnik nebude v budoucnu čelit potenciálnímu problému s nedostatkem zaměstnanců s praxí a zkušenostmi.

Dále pak by byl vhodný návrat k praxi připravování kádrů (na odborné pozice jako např. knihař, tiskař) formou zaučování studentů a absolventů z polygrafických škol.

## 6 ZÁVĚR

Společnost Těšínská tiskárna, a. s. již po dobu 210 let podniká v oblasti polygrafického průmyslu. Za dobu existence podniku nedošlo ke změně zaměření výrobního programu, jímž je knihtisk. Polygrafický průmysl je specifickou oblastí zpracovatelského průmyslu, v níž během posledních 8 let došlo k výraznému poklesu všech hlavních ekonomických ukazatelů. I přes tuto komplikovanou situaci si akciová společnost Těšínská tiskárna, se strategií zaměřující se na uchování tradičních hodnot a na špičkovou kvalitu vlastních výrobků, udržuje dobré jméno na trhu a jistou stabilitu v podnikatelském prostředí. Z důvodu komplexnosti a zahrnutí všech klíčových perspektiv v podniku, a to v návaznosti na jeho strategii, byla metoda Balanced Scorecard zvolena jako nejvhodnější způsob hodnocení výkonnosti akciové společnosti Těšínská tiskárna.

Cílem této práce bylo zhodnocení výkonnosti podniku Těšínská tiskárna, a. s. s využitím moderního přístupu Balanced Scorecard, jež umožnil výběr měřítek vhodných pro podmínky analyzovaného podniku.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se výkonnosti podniku v obecném chápání, dále pak typologie měření výkonnosti podniku. Je zde podrobně charakterizována metoda BSC a její napojení na strategii podniku.

Praktická část je věnována použití této metody na hodnocení výkonnosti z hlediska čtyř perspektiv v prostředí akciové společnosti Těšínská tiskárna.

Základním krokem pro aplikaci metody BSC v podmínkách Těšínské tiskárny, a. s. bylo na základě konzultace s vedením podniku určení konkrétních měřítek pro každou z perspektiv, které umožnily analyzovat skutečnosti klíčového významu. Pro nejvýznamnější ukazatele byl následně definován požadovaný efekt do budoucna. Zároveň ke všem perspektivám byly přiřazeny konkrétní dílčí strategie.

V oblasti perspektivy finanční byly hodnoceny ukazatele rentability, likvidity a aktivity. Ukazatele rentability byly zároveň srovnány s celonárodními hodnotami pro oblast zpracovatelského průmyslu: tisk a rozmnožování nahaných nosičů. Cílem a výzvou pro interval příštích 3 let je vypracování se na úroveň těchto obecných hodnot.

Pro oblast perspektivy zákaznické byla zvolena tato klíčová měřítka: počet zákazníků, export, tuzemsko, podíl 10 největších. Pro měřítka „podíl 10 největších“ byl nastaven cílový interval 40 – 50%.

Oblast interních podnikových procesů pro Těšínskou tiskárnu, a. s. znamená sledování měřítek: vnitřní ztráty, reklamace, nedodaný náklad a ztráty z nekvalitní výroby celkem. Pro

souhrnný ukazatel ztrát z nekvalitní výroby celkem byla vedením podniku zvolena maximální možná hodnota 1 %.

V oblasti učení se a růstu byla pozornost věnována zaměstnancům, jež vytvářejí přidanou hodnotu. Jedná se o ukazatele: počet zaměstnanců, nadbytečnost, struktura zaměstnanosti, pohlaví a loajalita zaměstnanců. Z hlediska významné role, jakou v podniku odehrává tradice, loajalita a stabilita, je pro Těšínskou tiskárnu, a. s. důležité udržení zjištěné úrovně hodnot.

Výkonnost podniku Těšínská tiskárna, a. s., lze na základě uvedených údajů vyhodnotit jako velmi dobrou, a to ve všech analyzovaných oblastech. Během analýzy však byly nalezeny jisté oblasti, v nichž existuje prostor pro zdokonalení. Proto byly vypracovány konkrétní návrhy a doporučení, jež mohou přispět ke zlepšení výkonnosti podniku a k dosažení požadovaných cílů.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Odborná literatura

BRILMAN, Jean. *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002. 478 s. ISBN 83-208-1375-1.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

DUDYCZ, Tadeusz a Bogumiła BRYCZ. Efektywność funkcjonowania polskich przedsiębiorstw w latach 1994 – 2004. In: DUDYCZ, Tadeusz. *Efektywność źródłem bogactwa narodów*. Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, 2006, s. 91 – 106. ISBN 978-8360230-03-9.

JAKI, Andrzej. *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2012. 255 s. ISBN 978-83-7252-599-4.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment, systémové vyladění organizace: Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku: 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.

MEYERS, Randy. Metric Wars. *CFO: The Magazine for Senior Financial Executives*. 1996, vol. 12, issue 10, s. 41 – 50. ISSN 8756-7113.

NAIR, Mohan. *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2004. 244 s. ISBN 0-471-56973-9.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

RYŃCA, Radosław. *Zrównowazona karta działania jako metoda pomiaru efektywności procesów i działań*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2009. 196 s. ISBN 978-83-7493-458-9.

STONER, James A. F, Edward R. FREEMAN and Daniel R. GILBERT JR. *Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 630 s. ISBN 0-13-149444-9.

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika: 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha. C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-740-336-3.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-98-0.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ŽÁK, Milan a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Bohumily Hořínkové a Jana Tuláčka, 1999. 806 s. ISBN 80-7201-172-3.

## Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2013* [online]. ČSÚ [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2013>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV: *Koncepce ministerstva práce a sociálních věcí pro období 2015 – 2017, s výhledem do roku 2020* [online]. MPSV [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/23671/3a\\_Koncepce\\_MPSV.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/23671/3a_Koncepce_MPSV.pdf)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014* [online]. MPO [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument161359.html>



## SEZNAM ZKRATEK

a.s	akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard (metoda)
CF	cash flow
CFROI	ukazatel rentability investic stanovený na základě peněžních toků
c. k.	císařská a královská firma
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EFQM	model excellence
EPS	čistý zisk na akcii
EUR	euro
EVA	ekonomická přidaná hodnota
FSC	Forest Stewardship Council (lesní certifikace)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	tržní přidaná hodnota
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
OA	oběžná aktiva
P/E	Price-Earnings Ratio
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	ukazatel návratnosti investic
ROCE	výnosnost vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
WACC	vážené průměrné náklady na kapitál

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Obrázky

OBR. 2.1 MODEL EFQM .....	16
OBR. 2.2 BALANCED SCORECARD .....	17
OBR. 2.3 ZÁKLADNÍ MĚŘÍTKA ZÁKAZNICKÉ PERSPEKTIVY .....	20
OBR. 2.3 OBECNÝ HODNOTOVÝ ŘETĚZEC .....	21
OBR. 3.1 HISTORICKÉ PROSTORY PROCHASKOVY TISKÁRNY .....	27

## Grafy

GRAF 4.1 VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY .....	32
GRAF 4.2 VÝVOJ UKAZATELŮ LIKVIDITY .....	34
GRAF 4.3 POČET ZÁKAZNÍKŮ .....	38
GRAF 4.4 EXPORT A TUZEMSKO .....	39
GRAF 4.5 PODÍL 10 NEJVĚTŠÍCH .....	40
GRAF 4.6 VNITŘNÍ ZTRÁTY .....	42
GRAF 4.7 REKLAMACE .....	43
GRAF 4.8 SROVNÁNÍ VNITŘNÍCH ZTRÁT A REKLAMACÍ .....	44
GRAF 4.9 ZTRÁTY Z NEKVALITNÍ VÝROBY CELKEM .....	45
GRAF 4.10 POHLAVÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	48
GRAF 4.11 DŮVODY ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ .....	50

## Tabulky

TAB. 4.1 VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY .....	30
TAB. 4.2 UKAZATELE LIKVIDITY .....	33
TAB. 4.3 UKAZATELE AKTIVITY .....	35
TAB. 4.4 MĚŘÍTKA FINANČNÍ PERSPEKTIVY V NÁVAZNOSTI NA DÍLČÍ STRATEGIE .....	36
TAB. 4.5 HODNOTY TĚŠÍNSKÉ TISKÁRNY, A. S. A PLÁNOVANÝ EFEKT .....	36
TAB. 4.6 MĚŘÍTKA ZÁKAZNICKÉ PERSPEKTIVY V NÁVAZNOSTI NA DÍLČÍ STRATEGIE .....	40
TAB. 4.7 HODNOTY TĚŠÍNSKÉ TISKÁRNY, A. S. A PLÁNOVANÝ EFEKT .....	41
TAB. 4.8 MĚŘÍTKA PERSPEKTIVY INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ V NÁVAZNOSTI NA DÍLČÍ STRATEGIE .....	45
TAB. 4.9 HODNOTY TĚŠÍNSKÉ TISKÁRNY, A. S. A PLÁNOVANÝ EFEKT .....	46
TAB. 4.10 VÝVOJ UKAZATELŮ PERSPEKTIVY UČENÍ SE A RŮSTU .....	47
TAB. 4.11 UKAZATELE NADBYTEČNOSTI .....	49
TAB. 4.12 MĚŘÍTKA PERSPEKTIVY UČENÍ SE A RŮSTU V NÁVAZNOSTI NA DÍLČÍ STRATEGIE .....	51
TAB. 4.13 HODNOTY TĚŠÍNSKÉ TISKÁRNY, A. S. A PLÁNOVANÝ EFEKT .....	51

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016

*Barbora Kabanová*  
.....

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Účetní výkazy Těšínské tiskárny, a. s. v letech 2012. 2013 a 2014

Příloha č. 2: Ekonomické výsledky průmyslu ČR v letech 2012 a 2013 dle Českého statistického úřadu (ROA, ROE, ROS)

Příloha č. 3: Hodnoty ukazatelů zákaznické perspektivy

Příloha č. 4: Hodnoty ukazatelů perspektivy interních podnikových procesů

Příloha č. 5: Hodnoty ukazatelů perspektivy učení se a růstu

Příloha č. 6: Výpočet ukazatelů rentability

Příloha č. 7: Výpočet ukazatelů likvidity

Příloha č. 8: Výpočet ukazatelů aktivity

Příloha č. 9: Výpočet ukazatelů zákaznické perspektivy

Příloha č. 10: Výpočet ukazatelů perspektivy interních podnikových procesů

Příloha č. 11: Výpočet ukazatelů perspektivy učení se a růstu

Příloha č. 12: Strategická mapa akciové společnosti Těšínská tiskárna